

333216

333617

**BSC3102**  
**Bacheloroppgave**

*Onboarding; Et viktig ledd under mottagelsen av nyansatte*



HR og personalledelse  
Høyskolen Kristiania

**Vår 2018**

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

## Sammendrag

Denne bacheloroppgaven undersøker onboarding, et tema det er forsket forholdsvis lite på. Studien undersøker prosessen fra et HR -, leder - og nyansattes perspektiv. Formålet med besvarelsen har vært å undersøke hva som er årsaken til at bedrifter praktiserer onboarding forskjellig. Vi har tatt utgangspunkt i to forskningsspørsmål: *Hvilken påvirkning har bedriftens holdninger på onboarding og hvilken påvirkning har bedriftens rekrutteringspraksis på onboarding.*

For å kunne besvare problemstillingen har vi benyttet oss av kvalitativ metode og gjennomført totalt seks dybdeintervjuer i to bedrifter. Vi valgte disse bedriftene da de begge er kunnskapsbedrifter, slik at vi fikk mulighet til å belyse hvorfor bedrifter som er av samme karakter kan praktisere onboarding forskjellig. For å analysere datamaterialet har vi delt empirien inn i hovedkategorier med tilhørende underkoder. Det finnes ingen teorier som går spesifikt inn på dette, og vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i flere teorier for å finne årsaken til hvorfor det praktiseres forskjellig.

Besvarelsen avdekker at holdningene til bedriften i stor grad gjenspeiler hvordan onboardingprogrammet er lagt opp. Den klare forståelsen og hensikten gjør at advokatfirmaet har utarbeidet et formelt onboardingprogram som strekker seg over ett år. Et overraskende funn var at i den andre bedriften ble det praktisert en form for introduksjon fremfor onboarding. Dette tror vi har sin årsak i lite kjennskap til begrepet og positive følger. Det andre forskningsspørsmålet tar opp hvilken påvirkning rekrutteringspraksis har på onboarding. Studien viste at viktige elementer som hvorvidt det ansettes erfarne eller nyutdannede, og om det ansettes sporadisk eller mer systematisk, har stor innvirkning på prosessen. Dette mener vi kan forklares i lønnsomheten og behovet for onboarding.

For å peke på hvilken relevans denne studien kan ha for andre bedrifter ønsker vil vi påpeke elementer som bør inngå i et onboardingprogram. I praksis er det viktigste at programmet er nødvendig og lønnsomt å drive. Studien avdekker flere elementer som er hensiktsmessig å implementere i et onboardingprogram; Aktiviteter i forkant av tiltredelse, eksempelvis lunsj eller deltagelse på kurs bidrar til at den nyansatte får kjennskap til bedriften og deres ansatte. I tillegg ser vi at en plan for når opplæring i arbeidsoppgaver og systemer skal foregå, samt oversikt over oppfølging den første tiden er viktige tiltak. Vi tror at dette i kombinasjon med utforming av klare målsettinger og tidlig rolleavklaring vil bidra til en vellykket onboarding.

## Forord

Denne bacheloroppgaven symboliserer slutten på tre år som student ved Høyskolen Kristiania. I løpet av de tre årene har vi utviklet oss både faglig og personlig gjennom å være en del av et unikt læringsmiljø. Vi sitter igjen med mye erfaringer, kunnskap og minner som vi kan takke skolen og de ansatte for.

Gjennom studieløpet har vi fått interesse for temaet onboarding, og vi ble raskt enige om at dette skulle være tema for vår bacheloroppgave. Vi var nysgjerrige på hva som var årsaken til hvorfor onboarding blir praktisert ulikt fra bedrift til bedrift. Derfor ble problemstillingen: *”Hva er årsaken til at bedrifter praktiserer onboarding forskjellig?”*

Vi vil rette en stor takk til informantene som tok seg tid til å stille opp og gi oss innblikk i hvordan de praktiserer onboarding. Denne oppgaven ville ikke vært mulig å gjennomføre uten dere. Vi vil også takke hverandre for et godt samarbeid gjennom tre fine år. Det har til tider vært krevende, men vi har alltid klart å opprettholde et godt samarbeid og god kommunikasjon. Nå gleder vi oss til nye utfordringer med videre utdanning og jobb.

Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Helene Tronstad Moe, som har bidratt med mange kreative og inspirerende ideer. Helene har hjulpet oss med å komme på rett vei, og bidratt til at vi tilslutt sitter igjen med et resultat vi er godt fornøyd med.

God lesing!

Oslo, 06.06. 2018

333216, 333617.

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Bakgrunn for valg av tema .....</b>	<b>6</b>
1.2 Presentasjon av problemstilling .....	6
1.3 Begrepsavklaringer .....	7
1.3.1 Onboarding .....	7
1.3.2 Holdninger .....	7
1.3.3 Rekrutteringspraksis .....	9
1.4 Avgrensninger .....	9
1.5 Presentasjon/bakgrunnsinformasjon av bedriftene .....	9
1.5.1 Virksomhet A .....	9
1.5.2 Virksomhet B .....	10
1.6 Disposisjon og oppgavens oppbygning .....	11
<b>2.0 Teori .....</b>	<b>12</b>
2.1 Hvorfor arbeide med onboarding .....	12
2.2 Taktikker for organisasjonssosialisering .....	13
2.2.1 Taktikker med fokus på kontekst .....	14
2.2.2 Taktikker med fokus på innhold .....	15
2.3 Onboardingens stadier .....	16
2.4 Internalisering .....	18
2.5 Formell og uformell onboarding .....	18
2.6 Finnes det en beste praksis? .....	19
2.7 Strategier for rekruttering .....	20
2.8 Holdninger .....	23
<b>3.0 Metode .....</b>	<b>24</b>
3.1 Forskningsstrategi .....	24
3.2 Valg av forskningsdesign .....	24
3.3 Metode for datainnsamling .....	25
3.4 Kriterier for utvalg .....	26
3.5 Intervjuguide .....	26
3.6 Reliabilitet og validitet .....	27
3.7 Primær - og sekundærdata .....	29
3.8 Transkribering og koding .....	29
3.9 Anonymisering .....	30
<b>4.0 Analyse .....</b>	<b>31</b>
4.1 Hovedkategori: Holdninger til onboarding .....	31
4.1.1 Underkode 1: Hva forbinder du med onboarding? .....	31
4.1.2 Underkode 2: Varigheten av prosessen .....	33
4.1.3 Underkode 3: Hensikten med onboarding .....	34
4.1.4 Underkode 4: Hva er din opplevelse av onboarding? .....	36
4.2 Hovedkategori: Rekrutteringspraksis .....	38
4.2.1 Underkode 1: Før tiltredelse .....	38

4.2.2 Underkode 2: Praksis for rekruttering .....	40
4.1.3 Underkode 3: Hvordan og hvor ofte foregår rekruttering av nye medarbeidere?.....	41
<b>5.0 Drøftelse .....</b>	<b>42</b>
5.1 Hovedkategori: Holdninger til onboarding.....	42
5.1.1 Underkode 1: Hva forbinder du med onboarding? .....	42
5.1.2 Underkode 2: Varigheten av prosessen .....	44
5.1.3 Underkode 3: Hensikten med onboarding .....	46
5.1.4 Underkode 4: Hva er din opplevelse av onboarding? .....	48
5.2 Hovedkategori: Rekrutteringspraksis .....	49
5.2.1 Underkode 1: Før tiltredelse .....	49
5.2.2 Underkode 2: Praksis.....	51
5.2.3 Underkode 3: Hvordan og hvor ofte foregår rekruttering av nye medarbeidere?.....	53
5.3 Praktisk anvendelse .....	54
<b>6.0 Konklusjon .....</b>	<b>56</b>
<b>7.0 Ettorevaluering.....</b>	<b>59</b>
7.1 Kritikk til egen forskning.....	59
7.2 Videre forskning .....	60
<b>8.0 Litteraturliste .....</b>	<b>61</b>

## Figurliste

Figur 1: Kategorier innenfor sosialiseringstaktikkene

Figur 2: Feldmans stadier for organisasjonssosialisering

## Vedlegg

Vedlegg I: Kort introduksjon av informanter

Vedlegg II: Intervjuguide HR- ansvarlig

Vedlegg III: Intervjuguide leder/ partner

Vedlegg IIII: Intervjuguide nyansatt

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Et spørsmål som står sentralt i alle organisasjoner er hvordan organisasjonen skal anskaffe, utvikle og anvende menneskelige ressurser som bidrar til at organisasjonen når mål, skaper resultater og utvikler varige konkurransefortrinn (Kuvaas & Dysvik, 2012). Det har blitt fokusert mye på viktigheten av riktige ansettelser og hvordan man kan tilrettelegge for dette. Det neste steget vil være å ta i mot de nyansatte. For at selskapet skal dra nytte av riktige ansettelser, må organisasjonen sørge for å ha et effektivt onboardingprogram (Snell, 2006).

Onboarding defineres som en strategisk prosess med formål om å tiltrekke seg og engasjere nye medarbeidere. Bedriften skal gi en bekreftelse på at avgjørelsen om å skifte jobb var riktig og onboardingprogrammet skal få den nyansatte fort inn i bedriftens kultur, det sosiale miljøet og inn i arbeid. Et onboarding-program skiller seg fra vanlige introduksjonsprogrammer da det har en helhetlig tenkning som begynner fra øyeblikket den nyansatte signerer ansettelseskontrakten og varer i ett år fram i tid (HR-Norge).

Konkurransen blant markedets mest attraktive ressurser blir stadig skarpere og bedriftene må kunne tilby det beste for å tiltrekke og beholde attraktive kandidater. Forskning viser at det tar minst 90 dager før ansatte knytter seg til organisasjonen og de vil i denne perioden forme sitt inntrykk av arbeidsplassen (Bauer, 2010). Som vi skal se er det ingen klar plan på hvordan bedrifter praktiserer onboardingprogram eller hvilke elementer det skal bestå av. Vi ønsker derfor å undersøke hva som er årsaken til at onboarding blir praktisert forskjellig.

### **1.2 Presentasjon av problemstilling**

På bakgrunn av det som har blitt presentert har vi valgt å undersøke og besvare følgende problemstilling:

*Hva er årsaken til at bedrifter praktiserer onboarding forskjellig?*

Vi har gjennomført en komparativ studie av to caser, med utgangspunkt i to forskningsspørsmål:

1. Hvilken påvirkning har bedriftens holdninger på onboarding?
2. Hvilken påvirkning har bedriftens rekrutteringspraksis på onboarding?

### **1.3 Begrepsavklaringer**

På bakgrunn av valgt problemstilling og de to forskningsspørsmålene vil det være hensiktsmessig å starte med noen begrepsavklaringer.

#### **1.3.1 Onboarding**

Onboarding er en prosess som har til hensikt å hjelpe den nyansatte å tilpasse seg det sosiale og faglige aspektet så de raskt blir produktive bidragsyttere til bedriftens verdiskapning (Bauer, 2010). Tidligere har onboarding blitt omtalt som organisasjonssosialisering. Feldman (1981) definerer organisasjonssosialisering som ”Organizational socialization is a process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders”. De to definisjonene omhandler mye av det samme, men Bauer er mer spesifikk i måten hun peker på hvordan den nyansatte skal tilpasse seg. Vi kommer til å ta utgangspunkt i begge definisjonene og betrakte onboarding som en prosess som har til hensikt å få den nyansatte til å bli en del av organisasjonen og tilpasse seg det sosiale og faglige. Slik at de raskt blir produktive bidragsyttere til bedriftens verdiskapning (Bauer, 2010; Feldman, 1981).

Vi kommer til å benytte oss av begrepene onboardingprogram og onboardingprosess i oppgaven. Ved onboardingprogram refererer vi til selve programmet og hvordan det er lagt opp. Onboardingprosess benytter vi når vi refererer til onboardingprogrammet som helhet.

#### **1.3.2 Holdninger**

Vi antar at bedriftens holdning rettet mot onboarding kan ha påvirkning på hvordan bedriften praktiserer onboarding. Det er flere definisjoner på hva holdninger innebærer. Asheim (1997,

27) definerer holdning som “Holdninger innebærer ikke bare tanker og følelser knyttet til et emne, men også hvordan vi handler og reagerer”. Av definisjonen til Asheim ser vi at holdninger ikke bare innebærer tanker og følelser til et objekt, men også hvordan vi velger å handle og reagere. Holdningen kan i mer eller mindre grad relateres til atferd. Man kan derfor snakke om et gjensidig vekslingsforhold mellom de to komponentene (Asheim, 1997). Ser vi dette i sammenheng med forskningsspørsmålet kan informantenes tanker rundt onboarding påvirke hvordan det blir praktisert. Det kan også ha motsatt effekt ved at informantenes tanker rundt onboarding endres etter at det har blitt praktisert. Det er dette Asheim mener med et gjensidig vekslingsforhold (Asheim, 1997).

Busch og Vanebo (2003, 264) definerer holdninger som “Holdninger er relativt stabile og organiserte oppfatninger av følelser og handlingsintensjoner overfor et objekt eller saker av sosial art eller betydning”. Ser vi denne definisjonen i sammenheng med problemstillingen vår, vil objektet tilsvare onboarding. Definisjonen peker på at holdninger inneholder tre deler; En kunnskapsmessig del, en følelsesmessig del og en del som er knyttet til intensjonen om handlinger. Denne kombinasjonen bidrar til stabile holdninger som forandrer seg lite over tid. Busch og Vanebo (2003) nevner videre at de som har en sterk positiv eller negativ holdning som bygger sine standpunkt på både kunnskap og følelser, vil være mindre tilbøyelige til å endre sin mening enn de som bygger sine holdninger kun på kunnskap. Handlingsdelen av definisjonen har betydning for om en persons motivasjon til å benytte kunnskaper og ferdigheter til noe konkret. I en organisasjon er verdien av kunnskap og ferdigheter avhengig av om de blir satt ut i livet og benyttet til noe konkret (Busch og Vanebo, 2003).

Definisjonen tar som sagt for seg faktorene kunnskaper, følelser og handlinger. Vi føler ikke vi har undersøkt forkunnskapene om onboarding godt nok til å benytte oss av denne definisjonen. Siden dette elementet er en sentral del av definisjonen, vil vi ikke gå videre med denne definisjonen. Vi velger derfor å gå videre med definisjonen til Asheim (1997). Asheim definerer holdninger som “Holdninger innebærer ikke bare tanker og følelser knyttet til et emne, men også hvordan vi handler og reagerer” (1997, 27).



### **1.3.3 Rekrutteringspraksis**

Det andre forskningsspørsmålet tar opp begrepet rekrutteringspraksis. Det finnes ingen spesifikk definisjon for rekrutteringspraksis, så vi har valgt å ta utgangspunkt i definisjonen for rekruttering “The process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers and with appropriate qualifications, to apply for jobs with an organisation” (Gusdorf 2008 i SHRM.org).

I denne studien benytter vi oss av begrepet rekrutteringspraksis. Her velger vi å rette fokus mot bedriftens praksis knyttet til hvor ofte man rekrutterer, omfanget av rekrutteringen og om de har et spesielt fokus på hvem de ønsker å ansette. Vi velger å ta utgangspunkt i dette da vi anser rekrutteringspraksis som betydningsfull for utformingen av onboardingprogrammet.

### **1.4 Avgrensninger**

Vi har valgt å avgrense oppgaven ved å ta utgangspunkt i to bedrifter. Onboarding er et omfattende tema og vi har valgt å se på årsaken til at onboarding blir praktisert forskjellig. Med dette har vi avgrenset fenomenet til to forskningsspørsmål som vi tror har relevans for praktiseringen.

### **1.5 Presentasjon/bakgrunnsinformasjon av bedriftene**

#### **1.5.1 Virksomhet A**

Begge bedriftene ønsker å være anonyme, så vi har benyttet oss av pseudonymene virksomhet A og virksomhet B. Virksomhet A er et av Norges største advokatfirma med kontor sentralt i Oslo. Firmaet er blant de ledende i advokatfirmaene i Norge innenfor en rekke forretningsområder og praktiserer høy juridisk kompetanse, bransjekunnskap og god forretningsforståelse.

Firmaet ble etablert i 1990 som følge av betydelige endringer i norsk økonomi og eierstrukturer. Disse endringene førte til at norsk økonomi hadde behov for spisskompetanse på flere bransjer og konkurransekraft overfor internasjonale selskaper. I dag består selskapet av 150 advokater og 50 øvrige ansatte fordelt på fem avdelinger. De praktiserer målrettet

rekruttering og retter særlig fokus mot rekruttering av nyutdannede, men også for de som ønsker utviklingsmuligheter hos selskapet.

#### Hvordan praktiserer virksomhet A onboarding

I 2017 fikk HR sjef i selskapet i oppgave å sette onboardingen i system og det ble utviklet et formelt onboardingprogram. Onboardingprogrammet strekker seg over et år og retter seg primært mot mottakelse av nyutdannede. Programmet er delt inn i fem faser med en fast plan for hva som inngår i de ulike stadiene. I tillegg har de presisert hvem som har ansvar for hvilke aktiviteter. Bedriften benytter seg hovedsakelig av ansikt-til ansikt onboarding, men benytter også teknologiske virkemidler i programmet.

Første fase er perioden før tiltredelse hvor de som har signert ansettelseskontrakt blir invitert på fagdager og sosiale arrangementer og får tildelt skriveplass. Neste fase fungerer som en introduksjon og omfatter de to første ukene. Her blir de tilknyttet en faggruppe, får tildelt fadder og får en presentasjon av selskapet. Fase tre går over de tre første månedene og tar sikte på å integrere den nyansatte faglig og sosialt og legge til rette for trygghet for den nyansatte. Fjerde stadiet varer fra 3-6 måneder og har til hensikt å videreutvikle relasjonen mellom de nyansatte og bedriften. Den siste perioden har som mål å sikre at de nyansatte kommer raskt inn i saksrelatert arbeid. Av programmet ser vi at hovedhensikten med onboardingprogrammet er å få tilfredse og effektive medarbeidere som blir værende over tid.

### **1.5.2 Virksomhet B**

Virksomhet B er et amerikansk konsern som ble stiftet på slutten av 1800-tallet. På starten av 2000-tallet var det verdens største selskap målt i markedsverdi. I Norge har virksomhet B rundt 1500 ansatte fordelt på flere divisjoner spredt rundt i landet. Konsernet jobber innenfor en rekke ulike markeder og bransjer. I dag er konsernet representert i 160 land med flere ulike divisjoner. Det er viktig å påpeke at vi kun har undersøkt ett av datterselskapene, på kun en av lokasjonene.

#### Hvordan praktiserer virksomhet B onboarding

Virksomhet B har et online onboardingprogram som alle nyansatte må gjennomgå. Det utarbeides en plan for de første to ukene. Programmet omfatter i første omgang en innføring i konsernets verdier, visjoner og overordnede retningslinjer. Onboarding skjer via internett

og innebærer at den nyansatte må signere og godkjenne en rekke vilkår. Onboarding i virksomhet B omfatter i første omgang en samtale med HR- sjef samt leder. Videre får den nyansatte tildelt en fadder. Opplæring og kurs skjer også gjennom virtuelle plattformer. Videre er det tillagt fokus på ekstra oppfølging det første halve året etter ansettelse.

## **1.6 Disposisjon og oppgavens oppbygning**

Vi har fram til nå redegjort for valg av tema, problemstilling og definert begreper som er sentrale i denne undersøkelsen. Deretter har vi gitt en kort presentasjon av bedriftene som har blitt brukt i denne undersøkelsen. Videre vil det teoretiske fundamentet for oppgaven presenteres, samt hvilken metode som er benyttet. Etter dette følger analyse og drøftelse. Som en avslutning på drøftelsen vil vi komme med praktisk anvendelse der vi foreslår spesifikke tiltak vi mener er hensiktsmessig å inkludere i et onboardingprogram. Oppgaven avsluttes så med en konklusjon der vi presenterer funnene våre.

## 2.0 Teori

Vi skal i dette kapittelet redegjøre for relevant teori knyttet til vår problemstilling.

### 2.1 Hvorfor arbeide med onboarding

Onboarding er en prosess som har til hensikt å hjelpe den nyansatte til å tilpasse seg det sosiale og faglige aspektet så de raskt blir produktive bidragsyttere til bedriftens verdiskapning (Bauer, 2010). Dette kan innebære at den nyansatte får hilst på kollegaer, får tilgang til datasystemer og arbeidsplass samt at leder sørger for tidlig rolleavklaring. Det burde i tillegg inkludere en innføring i virksomhetens visjon, verdier og strategi. Det er naturlig at organisasjonens HR- enhet utformer onboardingprogrammets generelle prinsipper og at dette i samarbeid med linjelederne tilpasses avdelingene (Mikkelsen og Laudal red., 2014).

Bauer (2010) peker på flere positive effekter, både på individnivå og for organisasjonen som kan oppstå ved økt fokus på onboarding. For det første nevner Bauer at onboarding kan føre til økt mestringsevne for den nyansatte. Onboardingaktiviteter kan blant annet knyttes til innføring i relevante arbeidsoppgaver og programmer. God opplæring vil føre til økt motivasjon og selvtillit. Ifølge Bauer vil dette blant annet føre til høyere grad av forpliktelse til organisasjonen og lavere turnover. Videre peker Bauer på rolleklarhet som innebærer hvor godt en nyansatt forstår stillingen og de forventningene stillingen medfører. En tidlig forventningsavklaring vil være nyttig for å unngå misforståelser som i verste fall kan føre til feilansettelser. Som en tredje faktor nevner Bauer sosial integrering. Dette er et av de viktigste elementene i forbindelse med en ny arbeidsplass og er en suksessfaktor for god onboarding. Sosial integrering innebærer i korte trekk at den nyansatte får etablert relasjoner på arbeidsplassen og føler seg akseptert av kollegaene (Bauer, 2010).

Bauer (2010) nevner i sin avhandling også flere potensielle langsiktige følger av onboarding. Hun presiserer at dersom onboarding av en nyansatt er gjort riktig vil det på sikt føre til høyere jobbtilfredshet, organisasjonstilhørighet, lavere turnover, høyere ytelse fra de ansatte, økt effektivitet og mindre stress. Bauer nevner i sitt kompendium organisasjonen “Corning Glass Works”, der nyansatte deltok på et strukturert onboardingprogram. Undersøkelsen fant ut at det var 69% større sannsynlighet for at nyansatte ble i organisasjonen i opp til tre år dersom de gjennomgikk et strukturert onboardingprogram.

Maurer (SHRM.org) påpeker at onboarding av nyansatte bør være en strategisk prosess som varer minst ett år for å sikre seg at de ansatte blir i organisasjonen. Amber Hyatt illustrerer hvilken effekt et slikt program kan ha; “A well-designed, fun and engaging onboarding process has a significantly greater effect on employee engagement and retention when compared to the old-school mentality of one-day orientation” (Maurer i SHRM.org). Ledernytt definerer også onboarding fra signering og ett år inn i arbeidslivet. Artikkelen til Ledernytt fremhever de positive følgene av onboarding og kritiserer bruken av introduksjonsprogram da de er for korte og kun fokuserer på de første dagene eller ukene i ny jobb. Introduksjonsprogrammer inneholder hovedsakelig informasjon om bedriften og administrative systemer og rutiner, fremfor aktiviteter som integrerer den nyansatte i bedriften (Ledernytt.no).

Det er flere studier som har undersøkt effektene av strukturert onboardingprogram. Maurer nevner en studie fra 2007 av Wynhurst Group der de fant ut at nyansatte har 58% større sannsynlighet for å bli i selskapet tre år senere hvis de hadde gjennomført en strukturert onboardingprosess. Videre nevner han en analyse gjort av Corporate Leadership Council der de fant ut at egeninnsats øker med 20% dersom man har gjennomgått et effektivt onboardingprogram (Maurer i SHRM.org). Sørger man kun for å etablere et introduksjonsprogram risikerer man derfor å ikke oppnå de langvarige effektene et onboardingprogram medfører.

Som en kort oppsummering ser vi at et strukturert onboardingprogram med varighet på minst ett år kan ha flere fordeler. Bauer (2010) nevner økt effektivitet og jobbtilfredshet, de ansatte får sterkere organisasjonstilhørighet og bedriften vil ha lavere turnover. Videre skal vi se på ulike taktikker og kombinasjonsmuligheter bedriften kan benytte seg av i onboardingprogrammet.

## **2.2 Taktikker for organisasjonssosialisering**

Van Maanen og Schein (1979) skiller mellom tre hovedkategorier av taktikker innenfor organisasjonssosialisering. Det første omfatter konteksten sosialiseringen foregår i, deretter innholdet av sosialiseringen og til slutt det sosiale aspektet av sosialiseringen (Van Maanen

og Schein, 1979). De tre teknikkene inneholder igjen to underkategorier. Den siste hovedkategorien med tilhørende taktikker anses ikke som relevant for denne undersøkelsen og vil derfor ikke bli presentert.

### **2.2.1. Taktikker med fokus på kontekst**

#### *Kollektive vs individuelle prosesser*

Van Maanen og Schein (1979) skiller mellom kollektive og individuelle sosialiseringprosesser vedrørende hvilken kontekst sosialiseringen foregår i. En kollektiv prosess innebærer at man har en gruppe nyansatte som i felleskap utsettes og eksponeres for de samme erfaringene. Et eksempel kan være at man samler opp en gruppe nyansatte som sammen skal gå igjennom et opplæringskurs. Gruppen blir utsatt for nøyaktig den samme prosessen. Fordelen ved dette er at det kan virke betryggende som følge av at man har noen å identifisere seg med og man får en “vi er alle i samme båt”- tankegang. Motsetningen til denne tilnærmingen er at en nyansatt går gjennom en individuell sosialisering prosess. Dette innebærer at sosialiseringen av individet foregår selvstendig og personen blir utsatt for mer eller mindre unike erfaringer. Den nyansatte vil i dette tilfellet ikke samarbeide med andre nyansatte, men kun organisasjonen i sin helhet og deres ansatte (Van Maanen og Schein, 1979).

Som en tilføyning kan man se på hvordan Bourdon bruker kognitive teorier til å beskrive forholdet mellom individuelle og kollektive oppfatninger. Dette kan sees i sammenheng med en persons oppfatning av en kollektiv og individuell sosialisering prosess. Forskning viser at individer vil komme fram til samme oppfatning dersom de blir utsatt for kollektive tanker gjennom blant annet sosialisering. Bourdon hevder at det er gjennom sosialisering at man kan komme fram til et felles “belief system” (Bourdon sitert i Korte, 2007). Usó-Doménech et.al. definerer dette som “every human being has a belief system that they utilize, and it is through this mechanism that we individually, “make sense” of the world around us”.

#### *Formelle vs uformelle prosesser*

Videre deler Van Maanen og Schein (1979) sosialiseringprosesser inn i formell og uformell. En formell prosess innebærer at man skiller den nyansatte fra øvrige medlemmer i organisasjonen for en bestemt periode. De(n) nyansatte følger en bestemt prosess som er

utarbeidet spesielt for personen(e). Formelle sosialiseringsprosesser brukes gjerne i bedrifter der det er stort fokus på at den nyansatte lærer seg de “riktige” holdningene, verdiene og rolleforventningene. En uformell prosess derimot, går ut på at organisasjonen ikke bruker ressurser på å utforme programmer som adskiller den nyansatte fra de resterende. Kandidaten lærer i hovedsak gjennom å prøve og feile (Van Maanen og Schein, 1979). Dette kan sammenlignes med en “laissez- faire” - tilnærming, nemlig at man lar det skure og gå uten mye innblanding (Store Norske Leksikon). En ulempe ved den uformelle strategien er at den nyansatte selv må få de etablerte medlemmene til å lære dem opp, noe som kan oppleves vanskelig. Dersom dette skal sees i sammenheng med kollektive og individuelle sosialiseringsprosesser er de fleste kollektive prosessene å se som formelle, men det finnes likevel tilfeller med uformelle kollektive prosesser (Van Maanen og Schein, 1979). Man finner gjerne formelle sosialiseringsprosesser i virksomheter der eventuell feiling er forbundet med høy risiko og mye konsekvenser, slik som yrker som for eksempel leger og advokater (Van Maanen og Schein, 1979). I bransjer der konsekvensene er mindre eller har lettere for å bli oppdaget ser man oftere en uformell sosialiseringsprosess.

## **2.2.2 Taktikker med fokus på innhold**

### *Sekvensielle vs tilfældige steg i sosialiseringsprosessen*

Med sekvensiell prosess menes det hvorvidt organisasjonen tydeliggjør bestemte og identifiserbare steg som tilslutt skal lede den nyansatte til den ønskede rollen. Van Maanen og Schein (1979) kaller dette for “target role”. Tilfældige steg skjer når det ikke finnes et sett med identifiserbare steg, men i større grad en dynamisk progresjon som fører den nyansatte mot målet om å etablere seg i organisasjonen (Van Maanen og Schein, 1979).

### *Faste vs variable sosialiseringsprosesser*

Denne strategien omhandler i hvilken grad stegene i sosialiseringsprosessen er nedskrevet i en fastsatt tidsplan. En fast plan innebærer at den nyansatte til enhver tid vet hvilke aktiviteter som skjer når og varigheten av dem (Van Maanen og Schein, 1979). Fordelen ved dette er at det gir faste holdepunkter og klar progresjon. En variabel sosialiseringsprosess derimot, gir den nyansatte få holdepunkter om hva som er forventet å skje (Van Maanen og Schein, 1979).

Som en oppsummering kan vi si at Van Maanen og Schein (1979) deler sosialiseringsprosessen inn i tre hovedkategorier. Dette er valg bedriften må ta stilling til i sitt arbeid med onboarding. Første kategorien er taktikker med fokus på kontekst, og innebærer hvorvidt en nyansatt blir onboardet individuelt eller som en del av en gruppe, og om det følges et formelt program eller ikke. Den andre kategorien omhandler taktikker med fokus på innhold. Her skilles det mellom hvorvidt det formelle programmet er delt inn i identifiserbare steg som skal lede den nyansatte til en bestemt rolle, eller om dette skjer tilfeldig. I tillegg skilles det her mellom faste og variable prosesser som vil si om aktivitetene er tidsbestemte. Dette bringer oss videre på onboardingens stadier og hva disse omfatter.

Figur 1: Kategorier innenfor sosialiseringstaktikkene

<i>Taktikker med fokus på</i>	<i>Institusjonalisering</i>	<i>Individualisering</i>	<i>Tiltak</i>
<i>Kontekst</i>	Kollektive Formelle	Individuelle → Uformelle →	Tilgang på felles læringserfaring Opplæringsprogram
<i>Innhold</i>	Sekvensielle Faste	Tilfeldige →  Variable →	Strukturert karriereprogram Tidstabell for karriereprogresjon
<i>Sosial</i>	Fortløpende Innsettende	Usammenhengende → Avkledende →	Tilgang på rollemodeller  Støtte fra erfarne organisasjonsmedlemmer

Kilde: Filstad, 2016, 194.

## 2.3 Onboardingens stadier

Et viktig aspekt innen onboarding er modeller som tar for seg onboarding som en prosess (Filstad, 2016). Dette omtaler Filstad som prosessmodeller og her deles de ulike prosessene inn i stadier. Feldman (1981) hevder det finnes tre stadier den nyansatte må gjennom for å bli integrert i organisasjonen. Stadiene fokuserer på hva som læres og hvilken oppfølging og tilrettelegging som er nødvendig fra organisasjonens side (Feldman, 1981).

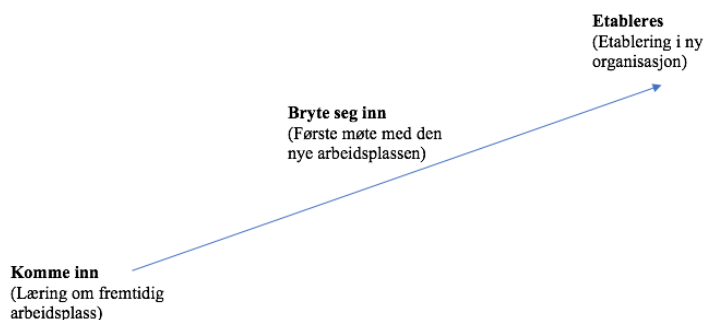


Første stadiet begynner før den ansatte starter i sin nye stilling. Dette stadiet omtales som “anticipatory socialization” eller “inngang” på norsk og kan omfatte rekrutteringsprosessen. Dette innebærer møter med representanter fra organisasjonen og informasjon om selskapet som bidrar til å skape forventning og forme tanker om den nye arbeidsplassen. Andre stadiet omtales som “encounter”. Dette stadiet omfatter den første tiden med organisasjonen. Her vil den nyansatte erfare hvordan organisasjonen virkelig er. Tilegnelse av sentrale kunnskaper og ferdigheter vil finne sted i dette stadiet. Samtidig vil etablering av relasjoner til kollegaer og forståelse av organisasjonens normer og verdier være sentralt i denne perioden. Det tredje og siste stadiet omfatter “change and acquisition”, synonymt med integrering. Dette kan sies å være den nyansattes etableringsprosess i organisasjonen og her vil de langvarige forandringene finne sted. De begynner å mestre arbeidsoppgavene og rollene sine og tilpasser seg organisasjonens verdier og normer (Feldman, 1981).

Som vi ser deler Feldman onboarding inn i tre stadier. Det første stadiet “anticipatory socialization” omhandler det første møtet med bedriften, eksempelvis gjennom rekruttering. Andre stadiet omtales som “encounter” og innebærer den første tiden i ny stilling. Siste stadiet, “change and acquisition” retter seg mot perioden hvor de varige forandringene finner sted (Feldman, 1981). Ser vi denne teorien i sammenheng med teorien til Van Maanen og Schein (1979) bør bedriften ta stilling til hvordan de tre hovedkategoriene kombineres i Feldman, hovedsakelig i stadium to og tre, henholdsvis “encounter” og “change and acquisition”.

Figuren nedenfor illustrerer Feldmans stadier for organisasjonssosialisering. Filstad (2016) har benyttet norske ord for de tre stadiene, men innholdet i stadiene samsvarer med Feldmans teori.

Figur 2: Feldmans stadier for organisasjonssosialisering.



Kilde: Filstad, 2016, 198.

## 2.4 Internalisering

Implisitt i modellen til Feldman ønsker man at det skjer en internalisering av verdier, normer og atferd hos den nyansatte. Store Norske Leksikon definerer internalisering som “psykologisk prosess hvor ytre normer, ideer (...) som opprinnelig ikke finnes hos personen, opptas og oppleves som del av personens selvbylde” (Store Norske Leksikon). Kelman (1958) forklarer at internalisering skjer når et individ aksepterer påvirkning fordi verdiene, normene og atferden som blir presentert er i overensstemmelse med vedkommende sin egen virkelighetsoppfatning. Alternativt kan individet identifisere seg og på den måten adoptere atferd, verdier og normer fordi dette bidra til å opprettholde en relasjon og forsterke selvbylde. Et siste alternativ innebærer føyelighet. Føyelighet finner sted når vedkommende adopterer påvirkningen, ikke fordi de selv føler en tilknytning til innholdet, men håper å oppnå belønning eller unngå straff (Kelman, 1958). Dette er en påvirkning som anses som lite permanent.

## 2.5 Formell og uformell onboarding

Formaliteten og omfanget av et onboardingprogram kan variere mye. Professor Bauer nevner at noe av det første HR-ansvarlig må ta stilling til, er hvorvidt selskapet ønsker formell eller uformell onboarding. Et formelt onboardingprogram har et skriftlig sett med prosedyrer som har til hensikt å hjelpe den nyansatte i opplæringen og bidra til at de blir en del av organisasjonskulturen. Uformell onboarding derimot har ingen formell plan over hvordan de

skal bli kjent med deres nye jobb og arbeidsoppgaver. Det finnes heller ikke aktiviteter knyttet til hvordan de skal bli integrert i organisasjonskulturen (Bauer, 2010).

Organisasjoner som har et formelt onboardingprogram kjennetegnet av høy grad av struktur og systematikk ansees som “best in class” (Bauer, 2010). Forskning viser at organisasjoner som legger til rette for rolleavklaring og implementerer de nyansatte i organisasjonen er mer effektive enn de som ikke sørger for dette (Bauer, 2010). I tillegg vil andre faktorer ha påvirkning for hvordan onboardingen burde utformes. Dette inkluderer hvor mange som ansettes samtidig og hvor støttende organisasjonen er (Van Maanen og Schein, 1979).

Som en oppsummering ser vi at formell onboarding i korte trekk kjennetegnes av at det utarbeides et skriftlig sett med elementer for hvordan den nyansatte skal bli integrert i organisasjonskulturen og arbeidsoppgaver. Dette står i motsetning til uformell onboarding der det ikke foreligger en plan på dette. Bauers (2010) teori om formell og uformell onboarding kan sees i sammenheng med formell og uformell taktikk som Van Maanen og Schein (1979) tar opp. De to teoriene samsvarer i stor grad, men Van Maanen og Schein presiserer i tillegg at en formell prosess også innebærer at man skiller den nyansatte fra de etablerte medlemmene i organisasjonen. Dette går ikke Bauer (2010) inn på.

## **2.6 Finnes det en beste praksis?**

I onboarding hører man ofte begrepet “best practise”. Jan Duffy definerer begrepet som “processes that represent the most effective way of achieving a specific objective” (Jan Duffy sitert i Skyrme, 2001). Utfordringen med en beste praksis knytter seg til at bedrifter er unike og det som kan være beste praksis for en, vil ikke nødvendigvis være beste praksis for en annen. Dette viser at det ikke er en bestemt måte onboarding bør utformes i en bedrift. Det er derimot viktig at onboardingprogrammet blir skreddersydd for organisasjonen (Graybill et al, 2013). Det er likevel slik at det er enkelte teknikker og praksiser som blir mye brukt og som er assosiert med positive resultater. Skyrme (2001) hevder at det er hensiktsmessig å implementere disse i et eget program. Denne kunnskapsoverføringen blir definert som “transferring knowledge from those who know how to do something well to those who are keen to learn more” (Skyrme, 2001).

Bauer (2010) presiserer at beste praksis kan variere i omfang. Beste praksis kan innebære komplekse oppgaver som å utforme et formelt og skriftlig program og benytte seg av fortløpende milepæler for å måle kandidatens fremgang. Forskning viser at man kan vurdere en nyansatt sin vei mot suksess allerede etter to uker. Det settes derfor særlig fokus mot de første dagene i ny jobb. Her må bedriften gi den nyansatte en varm velkomst, sørge for at primære behov er tilrettelagt. I tillegg må de sørge for tidlig mål- og rolleavklaring (Bauer, 2010). Vi antar at beste praksis tar utgangspunkt i at det foreligger et formelt program. De aktivitetene Bauer nevner som beste praksis samsvarer med de elementene som inngår i et formelt onboardingprogram.

Bauer nevner ikke hvorvidt beste praksis innebærer digital eller ansikt-til ansikt onboarding. Enkelte bedrifter bruker teknologi til å levere onboardingprogrammer og til å følge opp onboardingprosessen. Forskning viser at en risiko med online onboarding er at de får mindre forståelse for jobben og organisasjonen enn de som gjennomgår et ansikt-til ansikt onboarding (Bauer, 2010). Fordeler med online onboarding antar vi er knyttet til at det er kostnadseffektivt og fleksibelt. Et ansikt-til ansikt onboardingprogram innebærer at onboarding skjer i fysisk nærhet mellom den nyansatte og bedriften. Bauer nevner imidlertid at beste praksis bør ta i bruk teknologi i sin utforming av onboardingprogrammet (Bauer, 2010). En kan derfor anta at onboardingprogrammer bør ha en kombinasjon av både ansikt-til-ansikt og online prosesser.

Det finnes altså ingen beste praksis som er gjeldene for alle som ønsker å innføre et onboardingprogram, men det er likevel enkelte elementer som bør inngå. Bauer (2010) henviser blant annet til et formelt og skriftlig onboarding samt tidlig rolleavklaring og sette klare målsetninger for den nyansatte. Dette kan implementeres både i et online onboardingprogram og i et ansikt-til ansikt program.

## **2.7 Strategier for rekruttering**

Et viktig strategivalg er hvilke kandidater en bedrift har som målsetning å rekruttere. Det har tidligere blitt redegjort for kollektive og individuelle prosesser som indikerer om det ansettes gruppevis eller enkeltvis (Van Maanen og Schein, 1979). Vi vil nå presentere andre organisasjonsrelaterte faktorer som påvirker rekrutteringen. Det innebærer om bedriften retter

seg mot rekruttering av nyutdannede eller erfarne, legger vekt på intern eller ekstern rekruttering og bedriftens størrelse.

For det første er det sentralt å vurdere om man ønsker å satse på unge nyutdannede kandidater med høy utdanning eller kandidater med lang erfaring. Mange organisasjoner har satset på unge medarbeidere, slik at bedriften kan forme og utvikle individene i tråd med organisasjonens mål, verdier og visjoner (Grimsø, 2004). En studie utført av Rynes, Orlitzky og Bretz (1997) (heretter omtalt som Rynes et.al., 1997) har undersøkt ulike praksiser knyttet til rekrutteringen av erfarne arbeidstakere versus nyutdannede. Utvalget bestod av ansatte i en organisasjon som er spesialisert innen rekrutteringspraksiser og karrieretrender. Artikkelen fastslår at alt i alt blir erfarne arbeidstakere favorisert ovenfor nyutdannede. Dette forklares med at de har en bedre forståelse av business og hvordan det fungerer, kjenner til konkurransen fra andre bedrifter og har realistiske karriereforventninger. På den andre siden påpeker studien at nyutdannede blir sett på som betydelig mer positive, ”open-minded”, kreative og villig til å lære nye ting.

I tillegg nevner studien hvilken oppfølging de to gruppene trenger etter ansettelse. Rynes et.al. (1997) forteller at prosessen knyttet til ansettelse av arbeidstakere med tidligere jobberfaring blir mindre fulgt opp og blir mer desentralisert. Dette antar vi har sammenheng med at de allerede sitter på mye kunnskap og erfaring som gjør det lettere å tre inn i en ny stilling. Videre påpeker studien at ved ansettelse av nyutdannede er det større sannsynlighet for at prosessen blir mer formalisert. Det begrunnes med at nyutdannede trenger mer oppfølging og støtte.

Det er flere som benytter seg av traineestillinger for å rekruttere nyutdannede. Dette er spesielt aktuelt i store organisasjoner som kan tilby ulike oppgaver over en periode fra ett til tre-fire år, men vi ser også traineestillinger som varer over noen uker. Traineestillinger er hensiktsmessig da det dreier seg om en form for videreutvikling av allerede høyt kvalifiserte kandidater. Traineestillinger bidrar til at man får praktisk opplæring, gjerne i ulike oppgaver og avdelinger, og man får etablert relasjoner med bedriftens ansatte. Dette bidrar til at både bedriften og kandidaten har et godt grunnlag for vurdering av en fremtidig ansettelse. I tillegg gir det et godt grunnlag for å vurdere hvordan kompetansen kan brukes på mest optimal måte (Grimsø, 2004) En studie utført av Dailey (2016) viser også at internships gir et mer realistisk bilde av firmaet enn tradisjonell før tiltredelse onboarding som Feldman henviser til.

Internship og traineestillinger vil derfor være hensiktsmessig både for bedriften og kandidaten da begge får testet kompetanse og trivsel før en eventuell ansettelseskontrakt.

Bedriften må i tillegg vurdere hvorvidt de ønsker intern eller ekstern rekruttering. Intern rekruttering er en lukket form for rekruttering hvor bedriften ønsker å benytte ressursene som allerede finnes i organisasjonen. Arbeidsmiljøloven §14 krever dessuten at bedrifter skal lyse ut stillingen internt, uavhengig av sektor (Lovdata). Kuvaas og Dysvik (2012) skiller mellom horisontal og vertikal karriereutvikling. Vertikal karriereutvikling er den klassiske forfremmelsen hvor man klatrer i bedriftens hierarki (Kuvaas og Dysvik, 2012). Horisontal karriereutvikling legger mer vekt på faglig karriereutvikling (Stortinget, 1996). Fordeler med intern rekruttering er at det kostnadseffektivt og rekrutteringsprosessen blir betydelig mindre. Bedriften kjenner kandidaten og deres ferdigheter og vil lettere å avgjøre om de er egnet for stillingen. Sist men ikke minst vil en forfremmelse virke som en motivasjonsfaktor for de ansatte og bidra til ekstra innsats (Grimsø, 2004).

Ekstern rekruttering er en åpen form for rekruttering og innebærer at man leter etter arbeidskraft utenfor organisasjonen. Åpner bedriften opp for ekstern rekruttering vil det kunne redusere muligheten for forfremmelse for interne medarbeidere og vil kunne begrense intensitet for ekstra innsats (Chan, 1996). Ved ekstern rekruttering kan bedriften imidlertid spare seg for mye ressurser ved å ansette en som tilfredsstiller stilling og kompetansebehovet. I tillegg vil en slik praksis bidra til rekruttering fra et større utvalg kandidater.

En siste faktor er bedriftens størrelse da det har en sentral rolle når ved rekruttering. I en stor virksomhet vil det være behov for et bredt antall typer arbeidskraft. Med mange fagområder kan bedriften tilby stillinger på flere områder og med mulighet for å stige i gradene (Grimsø, 2004). I en mindre virksomhet derimot vil det være begrenset med antall stillinger å bemanne og det vil ha innvirkning på hyppigheten av rekruttering. Vi tok kontakt med fagansvarlig i HR Norge, Henrik Øhrn, og han påpekte at det er tre grunner til rekruttering. Han nevner at vekst, kompetanselekkasje og ny strategisk retning som hovedårsaker til rekruttering. For både store og små virksomheter vil disse tre faktorene være årsak til rekruttering, men man kan tenke at særlig vekst er forbundet med store virksomheter da de søker å øke sin markedsandel.

Som en oppsummering kan vi si at bedriften bevisst eller ubevisst tar stilling til ulike strategivalg i sin rekruttering. For det første kan bedriften velge å rekruttere kandidater som er nyutdannede eller kandidater med tidligere arbeidserfaring. Et annet strategivalg er knyttet til hvorvidt bedriften satser på intern eller ekstern rekruttering. Vi mener at de to strategivalgene knyttet til rekruttering ikke er så unyansert i praksis, men at det gjerne kan praktiseres en kombinasjon av dem. Til slutt ser vi at bedriftens størrelse har betydning for rekruttering. I det følgende vil vi gå inn på teori knyttet til holdninger og hvordan individers holdninger til onboarding påvirker deres arbeid med det.

## **2.8 Holdninger**

Vi har en oppfatning av at måten bedrifter velger å praktisere onboarding kan være farget av deres holdninger mot praksisen. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Asheim (1997, 27) sin definisjon “Holdninger innebærer ikke bare tanker og følelser knyttet til et emne, men også hvordan vi handler og reagerer”. Holdningen kan i mer eller mindre grad relateres til atferd. Man kan derfor snakke om et gjensidig vekslingsforhold mellom de to komponentene der de påvirker hverandre gjensidig.

I denne sammenheng kan man diskutere hvorvidt det finnes en avhengig eller uavhengig variabel. Dette avhenger av om det er mulig å identifisere en retning på sammenheng. En uavhengig variabel, også omtalt som årsak, er den som påvirker en annen variabel. En avhengig variabel blir omtalt som effekt og blir dermed påvirket av årsak (Jacobsen, 2016). Vi tror imidlertid ikke at det er snakk om årsak og virkning med en klar årsaksretning, men heller et gjensidig påvirkningsforhold. Vi tror altså at bedriftens holdninger påvirker praksis og praksis påvirker bedriftens holdninger. Dette gjenspeiles også i definisjonen til Asheim (1997), hvor han påpeker at det er et gjensidig vekslingsforhold mellom komponentene.

### **3.0 Metode**

I metodekapittelet vil vi gjøre rede for valg av forskningsstrategi, design og datainnsamling. Disse valgene har betydning for hvordan undersøkelsen på best mulig måte skal gjennomføres for å svare på oppgavens problemstilling.

#### **3.1 Forskningsstrategi**

Oppgavens forskningsstrategi er basert på kvalitativ metode. En kvalitativ forskningsstrategi er ofte induktiv og innebærer at forskeren belyser problemstillingen gjennom for eksempel samtaler med informanter (Ringdal, 2013). Det er en åpen metode der forskeren ønsker å legge så få føringer som mulig på den informasjonen som skal samles inn (Jacobsen, 2016). Vi anser dette som den mest hensiktsmessige metoden da vi ønsker å undersøke informantene sine meninger og fortolkninger rundt onboarding og hvordan det praktiseres i bedriftene. Metoden gir også en viss fleksibilitet. En kvalitativ forskningsstrategi baseres på bred og rik informasjon om et mindre antall analyseenheter. Metoden er tidkrevende, og vi har begrenset studiet til to organisasjoner med tre intervjuer i hver bedrift (Jacobsen, 2016).

Det er viktig å skaffe et relevant utvalg informanter som kan belyse vår problemstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Det empiriske grunnlaget baserer seg på seks semistrukturerte intervjuer av ansatte i bedrift virksomhet A og virksomhet B.

#### **3.2 Valg av forskningsdesign**

Med forskningsdesign menes forskerens plan eller skisse for en undersøkelse. Det finnes mange forskjellige forskningsdesign å velge mellom. Disse er blant annet eksperimentell design, tverrsnittdesign, langsgående design, casedesign og komparativ design (Ringdal, 2013). De fem ulike forskningsdesignene er ikke gjensidig utelukkende og en studie kan dermed basere seg på trekk fra flere av de ovennevnte designene (Ringdal, 2013).

Forskningsdesignet som vi mener passer best til vår problemstilling er komparativt casestudie. Casestudier forstås som en empirisk undersøkelse som bygger på et få antall analyseenheter. Disse enhetene kan være individer, bedrifter eller lignende. (Ringdal, 2013). I denne studien er analyseenheterne to bedrifter; Virksomhet A og virksomhet B.



Man kan skille mellom unike og komparative casestudier. Unike casestudier kan for eksempel dreie seg om analyse av historiske hendelser eller studier av enkeltpersoner eller bedrifter. Unike casestudier har til hensikt å fange opp det unike i et fenomen. En komparativ casestudie derimot, innebærer å finne en teoretisk interessant sammenlikning mellom to eller flere caser. Metoden kan brukes i en situasjon der man sammenligner to ulike makroenheter som for eksempel to bedrifter (Ringdal, 2013). Som et resultat av at vi har intervjuet to ulike organisasjoner vil det være naturlig å benytte seg av en komparativ casestudie der vi sammenligner fenomenet onboarding, gjennom å undersøke virksomhet A og virksomhet B.

### **3.3 Metode for datainnsamling**

Primærdata er data som er samlet inn av forskeren selv (Ringdal, 2013). Vi har samlet data om problemstillingen ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervjuer. Intervjuene foregikk ansikt til ansikt. Vi benyttet oss av det åpne, individuelle intervjuet. Det ble totalt brukt tre dager til utførelsen av selve intervjuene. Vi intervjuet den ene informanten noen dager tidligere slik at vi kunne bruke dette intervjuet som en slags “test”. Som følge av dette justerte vi noen av spørsmålene da vi opplevde at noen av de gikk inn i hverandre. Etter dette ble det avsatt én dag til de tre informantene i virksomhet B og deretter én dag til de tre informantene i virksomhet A.

Vi var begge tilstede under intervjusituasjonen. Årsaken var at vi ønsket at begge skulle ta del i hele prosessen, samtidig som at det åpnet opp for at vi kunne sammenligne våre fortolkninger og observasjoner av situasjonene. En mulig bias som kan oppstå med to forskere tilstede er at det kan oppleves som en “to-mot-en” situasjon for informanten og på den måten gjøre situasjonen ubekvem. Vi vurderte i forkant av intervjuene om det ville vært mer hensiktsmessig å være én forsker tilstede, men ble enige om at med tanke på arbeidet med resten av oppgaven vil det være nyttig at begge har kjennskap til hele prosessen. Dette var noe informantene hadde forståelse for.

Formålet med intervjuene var å innhente informasjon rundt den valgte problemstillingen. For at vi skulle få et mest mulig pålitelig bilde var det ønskelig å intervju flere informanter fra samme bedrift. Det var også en fordel hvis informantene arbeidet i ulike stillinger og nivåer i

bedriften da dette belyser saken fra flere sider og gir oss en bredere forståelse av hvordan onboardingen foregår i praksis (Ringdal, 2013).

### **3.4 Kriterier for utvalg**

For å få innsikt til å besvare problemstillingen ble det benyttet kriteriebasert utvelgelse hvor informantene måtte oppfylle visse kriterier (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2016, 120). For det første måtte de ha kjennskap til begrepet onboarding og for det andre måtte de benytte strategier for mottakelse av nyansatte i bedriften. Til slutt ønsket vi at informantene skulle ha ulike stillinger. Vi ønsket å få bredere og mer nyansert forståelse av onboarding og ønsket derfor å intervju en HR-sjef, leder og nyansatt.

Da vi hadde bestemt oss for hvilke kriterier som var avgjørende hos informantene, var neste steg å komme i kontakt med dem. Vi ønsket å komme i kontakt med mellomstore til store bedrifter som kunne belyse hvorfor onboarding blir praktisert forskjellig. Vi valgte disse bedriftene da de er begge er kunnskapsintensive bedrifter, slik at vi fikk mulighet til å belyse hvorfor bedrifter som tilsynelatende fremstår som like, likevel kan praktisere onboarding forskjellig. Dette var et strategisk valg vi tok for å få fram nyansene og for at eventuelle funn ikke skulle bli forklart av eksempelvis størrelse eller lokasjon.

Ved hjelp av vårt nettverk kom vi i kontakt med to selskaper. Begge selskapene er kunnskapsintensive selskaper lokalisert i Oslo. Vi intervjuet et advokatfirma og et datterselskap av et amerikansk konsern. De skiller seg fra hverandre ved at advokatfirmaet fokuserer på spisskompetanse og ansatte har lik bakgrunn fra rettsvitenskapen. Konsernet har bredere portefølje da ansatte har ulik bakgrunn. Vi var spent på hvordan onboarding i et konsern ville fungere ettersom ansvaret kan ligge i andre enheter i andre land. Dette skiller seg fra advokatselskapet som har alt av HR lokalisert på kontoret i Oslo.

### **3.5 Intervjuguide**

I forkant av intervjuene utarbeidet vi intervjuguider (se vedlegg). Intervjuguiden sikrer at vi kommer inn på de temaene vi ønsker å belyse og få innsikt i under intervjuet (Jacobsen, 2015). En intervjuguide kan variere fra tematisk ordnede stikkord til et sett med ferdig

formulerte åpne spørsmål (Ringdal, 2013). Vi valgte å utarbeide en intervjuguide med åpne, ferdig formulerte spørsmål. Intervjuguiden ble ikke fulgt regelrett, men vi brukte den som utgangspunkt for å sørge for at vi var inne på alle temaene vi ønsket å få innsikt i.

Vi utarbeidet tre ulike intervjuguides; En til HR-ansvarlig, en til nyansatt og en til øvrig ansatt. De fleste spørsmålene var like, men noen skilte seg fra hverandre. Årsaken til dette var at spørsmålene til en viss grad måtte tilpasses stillingen til informantene. Informantene har ulik stilling og kompetanse, bakgrunn og erfaring som vil påvirke hvordan de stiller seg til fenomenet.

Intervjuene ble innledet med en redegjørelse rundt formålet med intervjuet, og hvordan informasjonen ville bli behandlet. Hensikten bak dette var å gjøre informanten trygg og komfortabel ved å at de fikk vite hvordan informasjonen ville bli brukt (Ringdal, 2013). Deretter startet vi selve intervjuet med å følge intervjuguiden. Det ble stilt oppfølgingsspørsmål underveis og her fokuserte vi på å opptre på en nøytral måte uten å stille spørsmål som kunne virke ledende.

### **3.6 Reliabilitet og validitet**

I kvalitativ forskning brukes begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet som målefaktor for kvaliteten på undersøkelsen. Reliabilitet innebærer om det er trekk ved undersøkelsen som har bidratt til å skape de resultatene som er lagt til grunn (Jacobsen, 2016). For å styrke undersøkelsens reliabilitet må forskeren reflektere over hvorvidt man har noe til felles med informantene og om noen faktorer kan ha påvirket tilgang til feltet, datagenerering, analyse og resultater (Tjora, 2012). I vårt tilfelle kan en faktor være at den ene informanten, partneren hos virksomhet A, er i nær familiær relasjon til en av forskerne. Dette kan sees på som positivt fordi det medfører åpenhet fra informanten og vi var sikret å komme i kontakt med en bedrift som kunne gi innsikt i problemstillingen. Denne relasjonen kan også hatt negative effekter ved at de øvrige informantene kan ha vært oppmerksom på denne relasjonen underveis i intervjuet. Ettersom informanten er en partner og har en høyere stilling enn de øvrige informantene, kan det ha bidratt til at de andre informantene var forsiktig med å si hva de egentlig mente og at det på den måten ikke gi et pålitelig bilde av deres opplevelse og erfaring med fenomenet.

Et annet moment som kan ha påvirket reliabiliteten i undersøkelsen er at det ene intervjuet hos virksomhet B foregikk med både HR-sjef og leder tilstede. Dette var etter ønske fra informant B1. Vi er klar over at dette kan ha bidratt til å påvirke svarene fra informanten. En fordel med at begge var tilstede er at det ga oss mer utfyllende informasjon. I tillegg bidro nærværet av B2 til at hun kunne hjelpe informant B1 da hun satt fast, noe vi tror var hensikten med at hun var tilstede da det virket som hun ikke hadde så mye kjennskap til onboarding. På den andre siden kan det ha medført at svarene til B1 ble påvirket av tilstedeværelsen av B2 og at hun sa det hun trodde HR- sjef B2 ville høre. Vi tror imidlertid ikke dette ble noe problem, da fagfelt og informantenes stilling er såpass forskjellig. I tillegg holdt B2 seg mest i bakgrunnen og kom med innspill da B1 satt fast.

I tillegg vil vi peke på autoriteten vi som forskere har i denne situasjonen. For informantene kan vi som intervjuere oppleves som autoritære og det kan gi dem en følelse av at det er vi som sitter på svaret. Vi ønsket å komme dit med et åpent syn og forsøkte å gi tydelig uttrykk for dette til informantene. Vi har tidligere i kapittelet også drøftet effekten av at vi var to forskere tilstede i intervjusituasjonen. Det er viktig å være klar over hvordan denne påvirkningen kan virke inn på reliabiliteten.

Validitet innebærer hvorvidt svarene vi kommer frem til i undersøkelsen vår faktisk gir svar på de spørsmålene vi ønsker å stille. Vi kan styrke validiteten ved å være åpne om hvordan vi praktiserer forskningen og ved å gjøre rede for de valg vi tar knyttet til for eksempel datainnsamling og teoretiske innspill (Tjora, 2012). Vi har i de øvrige kapitlene redegjort for våre valg knyttet til hele forskningsprosessen. Dette mener vi bidrar til å styrke validiteten.

I kvantitative studier ønsker man å trekke et tilfeldig og representativt utvalg for å kunne generalisere statistisk fra utvalg til populasjon. I kvalitative studier kan man ikke generalisere på samme måte. Utvalget er ikke trukket tilfeldig, men heller hensiktsmessig for å få en dypere forståelse av fenomenet man undersøker. Vi har brukt kriteriebasert utvelgelse da vi ønsket å komme i kontakt med mennesker som kjente til onboarding og benyttet strategier for mottakelse av nyansatte. Formålet for denne oppgaven har ikke vært å generalisere og trekke slutninger, men heller få innsikt i hva som kan være årsaken til at disse to bedriftene praktiserer onboarding forskjellig.

### **3.7 Primær - og sekundærdata**

Vi har samlet inn primærdata i form av kvalitative dybdeintervjuer. Primærdata kjennetegnes ved at det er forskeren selv som samler inn opplysningene for første gang. Datainnsamlingen blir dermed skreddersydd til å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2016). Vi har valgt ut variablene og enhetene selv slik at vi var godt rustet til å besvare problemstillingen. Jacobsen (2016) nevner at det er et ideal å bruke ulike typer data da det kan knytte seg svakheter til å kun benytte én type data. Vi har derfor også benyttet oss av sekundærdata. Jacobsen omtaler dette som informasjon som er samlet inn av andre. Dette betyr at dataen er samlet inn til et annet formål og til en annen problemstilling. Kvalitativ sekundærdata går under fellesbetegnelsen tekster (Jacobsen, 2016). Vi har benyttet oss av artikler, bøker og studier for å berike oppgaven, men også for å kontrollere funnene våre. I tillegg har vi sett på tidligere master - og bacheloroppgaver for å hente inspirasjon til oppgaven. Det er imidlertid viktig å være kritisk til utvalget av kilder. Det finnes en rekke ulike kildetyper. Eksempelvis førstehånds- versus andrehåndskilder, offentlig versus private kilder og personlig versus institusjonelle kilder (Jacobsen, 2016). Vi ønsket å benytte oss av søkemotorer som Emerald, Ebsco og Google Scholar for å finne troverdige kilder.

### **3.8 Transkribering og koding**

I forkant av intervjuene spurte vi informantene om de godkjente at det ble tatt lydopptak. Vi var tydelig på at vi oppbevarte datamaterialet i henhold til etiske retningslinjer og at det ble slettet like etter transkriberingen. Som nevnt ovenfor foregikk intervjuene i tre runder. Etter at intervjuene var gjennomført var neste steg i prosessen å transkribere datamaterialet.

Transkriberingen av intervjuene ble gjort hver for oss, i kort tidsrom etter intervjuene ble gjennomført. Dette gjorde vi fordi vi da hadde intervjuene ferskt i minnet. Deretter satt vi sammen og lagde kategorier ut fra datamaterialet. Dette ble gjort for å skille ut det vi anser som relevant for vår problemstilling.

Problemstillingen vi har valgt tar opp to forskningsspørsmål som kan ha betydning for hvorfor bedrifter har ulik praktisering av onboarding. De to kategoriene er holdninger og rekrutteringspraksis. Vi tok utgangspunkt i disse kategoriene da vi skulle kode datamaterialet. Innenfor disse kategoriene utarbeidet vi underkoder. Underkodene ble valgt ut på bakgrunn av

spørsmål som ble stilt og de svarene vi fikk samt temaene vi anser som mest relevante i henhold til vår problemstilling.

Transkribering av intervjuer oppgis på forespørsel.

### **3.9 Anonymisering**

Et hovedprinsipp innen forskningsetikk er at data skal behandles konfidensielt. Det innebærer at opplysninger skal bli presentert på en måte som gjør at informantene ikke kan identifiseres (Ringdal, 2013). Under innledningen av intervjuet ble vi enige om at informantenes og bedriftenes navn ikke skulle offentliggjøres. Vi har derfor anonymisert både bedriftene og informantene. Dette mener vi også har ført til at informantene i større grad tør å være ærlige ved at deres sitater ikke kan tilbakeføres. Vi har gitt advokatfirmaet navnet “ virksomhet A” og datterselskapet navnet “ virksomhet B”. Vi kommer til å omtale informantene i virksomhet A med navn A1, A2 og A3. Informantene i virksomhet B vil bli omtalt med navn B1, B2 og B3. Vi har vi gjort det på denne måten for at det skal være enkelt for leseren huske hvilket firma informantene tilhører. I vedlegg I er det en kort introduksjon av hver informant.

## 4.0 Analyse

I analysekapittelet vil vi presentere de relevante funnene fra de gjennomførte intervjuene. Vi har valgt å lage to hovedkategorier med utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

Hovedkategoriene har vi igjen valgt å dele opp i underkoder. Vi presenterer funnene fra bedriftene hver for seg, for å deretter å sammenfatte i en felles konklusjon.

### 4.1 Hovedkategori: Holdninger til onboarding

Først ønsker vi å undersøke hva informantene forbinder med onboarding, deretter hvor lenge prosessen varer og til slutt hva de mener er hensikten med onboarding. Vi mener at dette kan illustrere deres holdninger til onboarding.

#### 4.1.1 Underkode 1: Hva forbinder du med onboarding?

Formålet var å undersøke hva informantene forbinder med onboarding og i hvilken grad de har en klar oppfatning av begrepet.

Vi hadde en forventning om at HR sjefen skulle ha en klar oppfatning av begrepet. Dette fikk vi bekreftet av informant A2:

*Det første jeg tenker på er at det er viktig å få en god start på arbeidslivet. Det er essensen i onboarding. Det skal være planlagt, man skal se at firmaet vil ha deg. Vi skal ønske deg velkommen og det skal være en fin plan for deg. Du skal ha en trygghet at det er et sted du har lyst til å være.*

Dette støtter opp antakelsen vår om at HR-sjefen har en klar oppfatning av begrepet.

Informant A2 betrakter onboarding som noe planlagt som skal gi en god start på arbeidslivet. Vi kan tolke det som at han forbinder onboarding med et fysisk program. Vi hadde også en forventning om at partner i selskapet skulle ha en klar oppfatning av begrepet. Informant A1 bekreftet dette “*Da tenker jeg et program for nyansatte. Både å lære firmaet og systemene. Og arbeidsoppgaver og miljø. En introduksjon*”. Her ser vi at både HR- sjefen og partneren har en klar oppfatning av begrepet.

Vi ser at forståelsen av onboarding i de to bedriftene skiller seg noe fra hverandre. HR sjef B2 i virksomhet B svarer følgende på spørsmål om hva hun forbinder med onboarding:

*For meg så er onboarding etter at rekrutteringsprosessen er ferdig og vi er på siste steget hvor vi faktisk mottar folk, (...) prosessen videre derfra til de er rigget opp og implementert og presentert. Jeg tenker at det er viktig at ting er på plass når de starter; PC, eventuelt telefon, at det er en hyggelig plass som på en måte er rigget opp, og gjerne en blomst kan være litt hyggelig for å føle seg velkommen. Og at man får en fadder, og at man har en plan på hvertfall den første uken eller to.*

Vi får inntrykk av at B2 i hovedsakelig forbinder onboarding med velkomst hvor blant annet arbeidsplassen må være klargjort. Hun påpeker videre på at den nyansatte får en fadder og at det skal utarbeides en plan for den første uken eller to. Videre stilte vi det samme spørsmålet til leder B1:

*Hmm, det var et godt spørsmål ... I hovedsak så ser jeg på det som noe veldig positivt at vi får inn noen som er ny, med nye tanker, og også noe annet å bidra med i teamet enn ting som har blitt gjort tidligere. Så selve tanken rundt onboarding er jo at vi får en ny person. Og ny person er ny ressurs og det er veldig bra. (...).*

Vi oppfatter det som at informant B1 ikke har noen klar forståelse av hva onboarding egentlig innebærer. Hun forbinder begrepet med at bedriften får inn en ny ansatt og at dette er positivt fordi dette bringer med seg nye ressurser og tanker.

Hvis vi sammenligner forståelsen av onboarding i virksomhet A og virksomhet B ser vi de skiller seg fra hverandre. I virksomhet A er det en felles forståelse der vi oppfatter at de betrakter onboarding som et fysisk program. I virksomhet B er det i mindre grad en kollektiv oppfatning om hva onboarding innebærer. Informant B2 peker på generelle faktorer som må være på plass første dagen. Av sitatene ser vi at informant B1 nøler litt og beskriver onboarding på et mer overfladisk nivå enn de øvrige.



#### 4.1.2 Underkode 2: Varigheten av prosessen

Det neste vi ønsket vi å undersøke er hvor mye tid bedriftene setter av til onboarding. Dette antar vi illustrerer fokuset på denne prosessen.

Vi har tidligere lest at varigheten av onboarding varierer i stor grad. Vi ser at det var motstridende oppfatning av varigheten i virksomhet A. Informant A2 sier “*Onboardingfasen er fra signering og ett år inn arbeidslivet. Når de er signert er det mitt ansvar å få dem godt om bord i firmaet og følge dem opp inntil ett år inn i arbeidslivet*”. Informant A1 betrakter programmet som vesentlig kortere:

*Vi har et sånt introduksjonsprogram for alle som starter opp vår og høst. Det er veldig intenst og kan ofte ta hele dager over en periode på en 4 ukers periode. Da lærer du datasystemer, regnskap og hvordan hele firmaet fungerer. Det går ikke på fag og støttefunksjoner i firmaet.*

I virksomhet B er det HR som har ansvar for den første tiden, deretter går ansvaret over til den aktuelle avdelingsleder. HR- sjef B2 utdyper:

*(...) Jeg vil si at etter at en person har startet og vært her i to uker er det meste på plass fra et HR-perspektiv. Men det er klart at det er en pågående situasjon, en livssyklus i jobben, hvor vi hele tiden egentlig er på. (...). Det er ofte leder som slutfører prosessen. (...) Det er opp til avdelingslederen, for det er avdelingsleder som driver litt denne prosessen. De pleier å sette opp en plan på hvordan de skal tas imot første en til to ukene.*

Som informant B2 nevner, går ansvaret etterhvert videre til leder. Dette bekrefter leder B1 ved å si “*Som leder blir jeg involvert tidlig i prosessen og setter gjerne opp en plan for de første to ukene. (...) Jeg tar også en samtale med hvordan den nyansatte ønsker å ha det videre, ressurser som de trenger, hva jeg kan tilby i forhold til kurs og opplæring videre*”.

Av sitatene ser vi at informant A2 sier de har utarbeidet et onboardingprogram som varer fra signering og ett år ut i arbeidslivet. Av sitatene nevner imidlertid partner A1 først et introduksjonsprogram som varer i en fire ukers tid, deretter får nyansatte innføring i

støttefunksjoner. Vi får inntrykk av at partner A1 ikke anser dette som et helhetlig onboardingprogram, men heller delt opp i funksjonsområder. Dette tyder på at han har en forståelse av at onboardingen varer i mer enn fire uker. Virksomhet B har i likhet med virksomhet A en plan, men den er delt opp etter ansvar og varer ikke noe særlig mer enn to uker. Vi tolker det som at planen for innføring i arbeidsoppgaver og IT- systemer foreligger kun for de første to ukene, men de anser ikke videre opplæring og kursing som en del av onboardingprosessen.

#### **4.1.3 Underkode 3: Hensikten med onboarding**

Med dette spørsmålet ønsket vi å forstå hensikten bak bruk av onboarding i bedriftene. Dette antar vi at kan illustrere hvorfor de praktiserer onboarding.

I teorikapittelet peker vi på mange effekter av onboarding. Informant A2 var tydelig på hva som var hensikten bak onboarding og pekte på flere sentrale elementer:

*Formålet med onboarding er å sikre oppfølging av kandidatene fra signering og frem til et års ansiennitet gjennom kontinuerlig videreutvikling av relasjonen mellom den nyansatte og selskapet. Vi gjør det for å sikre at den nyansatte integreres i organisasjonskulturen, både etisk, faglig og sosialt. Også er formålet med det å sørge for at nyansatte kommer inn i saksrelatert arbeid på raskest mulig tid. (...)*

*Det tar ett til to år før en advokatfullmektig er, kall det lønnsom. (...) Man må hvertfall bruke et år av arbeidslivet før du skjønner alt. Så ved å ha et ganske godt fokus på det her og komme i gang, så tror jeg man tjener ganske mye på det.*

*(...) Det er jo et ledd i å beholde ansatte. Vi ser en positiv utvikling (...) fordi ingen av de nyansatte har sluttet det siste året. Det har alltid vært en eller to som ikke helt har funnet ut av det. Også kan man spørre om vi er enda bedre i rekrutteringen nå enn før men vi velger å tro at dette (onboarding) også har hatt en effekt. (...)*

Som illustrert over er det et ønske fra virksomhet A at den nyansatte kommer raskt inn i arbeidet. Erfaringsmessig vet de at det tar rundt et år før en nyansatt blir fullt operativ.

Samtidig er de er klar over at i advokatbransjen er det et generelt problem med høy turnover. Dette anses som hovedårsaken til at de arbeider strukturert med onboarding. Også informant A1 peker på flere fordeler ved onboarding:

*Jeg tror først og fremst fordi det er nødvendig for å lette opplæringen. For den opplæringen de får må de få uansett. Og det vi gjør er egentlig å sette det i system (...). For de nyansatte er det gjerne 10-15 ved hvert semester. Da får vi effektivisert opplegget.*

*Vi er nødt til å være blant de beste (...) også for å motta nye ansatte. Vi kjemper jo om de beste kandidatene og da må vi kunne tilby det beste. (...) Man kan ikke bare ta inn en helt ny som kommer rett fra eksamen og gi dem deres første arbeidsoppgave. Hvertfall et så stort firma som vi er, så må man nødt til å ha et sånt system.*

Her nevnes faktorer som å framstå som en attraktiv arbeidsplass og lette opplæring som to sentrale hovedfaktorer for onboarding. I tillegg nevner informant A1 at ved å samle flere ansatte, får de effektivisert både i forhold til kostnader og tid.

Vi ønsket også å få innblikk i hva de nyansatte anser som hensikten med onboarding. Informant A3 pekte på flere faktorer:

*Tenker at for det for det første klargjør det for arbeidslivet. Særlig den prosessen som er før du faktisk begynner. Som da jeg var stipendiat for eksempel, fikk jeg en tilknytning til formålet og menneskene som er her og lærer litt om systemet og hvordan ting fungerer som gjør at du føler deg inkludert og motivert. Som jeg føler har knyttet meg nærmere firmaet og at «jeg er en virksomhet A følelse» som kommer før man begynner. Man kommer fort i gang og vet hvordan man skal gjøre ting (...). Også er det kompetanseheving. Også bidrar det til et tryggere ansettelsesforhold.*

Vi ser at informant A3 sin tilknytning til firmaet er gjennom traineestilling, sommerskole og stipendiat. Disse elementene har hatt stor betydning for hennes opplevelse av onboarding. Som en følge av dette får vi inntrykk av at hun i stor grad forbinder onboarding med aktiviteter som skjer allerede før fast ansettelse. Med det sagt, peker hun også på hvordan

aktivitetene i forkant av ansettelsen har gjort det enklere for henne å komme fort inn arbeidsoppgavene og miljøet.

I virksomhet B nevner de mye av det samme som virksomhet A. Informant B2 nevner blant annet en god start på ny arbeidsplass *“Det handler om å få en god start for alle medarbeidere og få de så raskt som mulig inn i våre systemer, våre verdier og at man skal bli det vi kaller en god ”B-fit”*. Leder B1 hevder at onboardingen har til hensikt å gjenspeile kulturen i selskapet:

*Vi bygger en merkevare og vi ønsker jo at det skal synes sånn som det er her, for vi har klart å skape en veldig god kultur. Vi har et veldig godt samhold til å være et stort selskap har vi korte linjer internt her på huset. (...) Og selvfølgelig når vi onboarder ønsker vi at den personen også få det samme tinntrykket og være en del av den kulturen.*

Nyansatte B3 gjennomgår for øyeblikket onboarding og skildrer hensikten med onboarding som en innføring *“At man skal få en innføring i bedriften og konsernet eventuelt. Og få en kunnskap og forståelse om verdiene, målsetningen og visjonene (...)”*. Og det du tilslutt skal gjøre er jo dine ansvarsoppgaver (...). Som vi ser forbinder informant B3 hensikten med at den nyansatte skal få innblikk i verdier, mål og visjon og forberedes til arbeidsoppgaver.

Hvis vi sammenligner hensikten med onboarding i virksomhet A og virksomhet B ser vi at begge selskapene kommer med mange ulike grunner til å fokusere på onboarding. Dette omfatter blant annet motvirke turnover, sikre oppfølging, lette opplæring, klargjøre målsetninger samt innføring i bedriftens verdier og visjoner.

#### **4.1.4 Underkode 4: Hva er din opplevelse av onboardingen?**

Vi stilte dette spørsmålet til de nyansatte i bedriftene. Vi ønsket å undersøke deres opplevelse av onboardingen og om de har hatt positive erfaringer. Informant A3 skildrer sin opplevelse som positiv:

*Jeg har synes det har vært veldig bra. Det gjør det mye tryggere å starte. Dette er min første ordentlige jobb (...) og det er jo en overgang å gå fra studiet og til et så stort selskap. (...) Det er trygt å ha mye oppfølging, læring både faglig og administrativt. Det setter rammer for hvordan første tiden blir.*

Dette skiller seg fra informant B3 sin første opplevelse av virksomhet B:

*Da jeg kom første dagen så var det liksom ingenting praktisk tilrettelagt. Det opplever jeg som litt utfordrende (...) Og det opplever jeg også som litt bortkastet tid fra firmaet sin side. Og samtidig (...) opprette bruker og sånne ting. Så den praktiske onboardingen har jeg vel opplevd vært veldig tungvint her i virksomhet B. Og jeg holder fortsatt på med den.*

*Det jeg har fått forståelsen for er at det blir litt “learning by doing”, (...), også får jeg støtte, opplæring, informasjon fra hun som skal ut. Også har jeg har blitt fortalt og oppfordret flere ganger av de rundt meg at det bare er å spørre. Så det er liksom ikke noen plan for opplæring, det foreligger ikke.*

Videre ble det undersøkt den nyansattes opplevelse av online-onboarding. Vi hadde en antagelse om at det kunne ha negative effekter, men informant B3 stilte seg positiv til bruken av online-onboarding: “Jeg tror ikke nødvendigvis at jeg hadde fått noe mer ut av det hvis det foregikk i et klasserom. Fordelen nå er at jeg kan til en viss grad tilpasse det litt mer med tanke på tidspunkt og repetisjon”.

Som en oppsummering kan vi si at informant A3 som deltar i en strukturert onboardingprosess foreløpig er svært positiv. Hun nevner at det har bidratt til trygghet for henne, særlig ettersom hun kommer rett fra studiet. Informant B3 retter mer fokus mot det hun kaller “den praktiske onboardingen”. Med dette mener hun elementer som må være på plass første dagen. Hun opplever at mangel på dette oppleves som bortkastet bruk av tid. Hun nevner videre at hun har en forståelse av at læring og innføring i arbeidsoppgaver vil skje i form av “learning by doing”. Vi ser dette i sammenheng med at det ikke er utformet noen konkret plan utenom for de to første ukene. De to første ukene tar først og fremst utgangspunkt i innføring i systemer og rutiner. Vi fikk dessuten vite at informant B3 ikke så

på bruk av online onboarding som noe negativt, men heller positivt da det er en fleksibel metode.

## **4.2 Hovedkategori: Rekrutteringspraksis**

Med rekrutteringspraksis har vi valgt å rette fokus på om de rekrutterer gruppevis eller enkeltvis, og om de ansetter nyutdannede eller erfarne. Vi vil også undersøke om de ansetter sporadisk eller mer systematisk. Vi velger å ta utgangspunkt i dette da vi anser rekrutteringspraksis som betydningsfull for utformingen av onboardingprogrammet.

### **4.2.1 Underkode 1: Før tiltredelse**

Vi ønsket å undersøke hvilke elementer som er knyttet til perioden før tiltredelse. Hos virksomhet A omfatter dette flere aktiviteter. Informant A2 nevner blant annet traineestilling og fagdager *“Du kan kalle trainee som et langt jobbintervju. Det varer i fem uker. Det er vanlig å være her to ganger. Før fast tiltredelse går det hovedsakelig ut på trivsel og miljø og fag. Man blir invitert på alle sosiale arrangementer, man får skriveplassen sin, deltar på fagdager”*. Videre forteller informant A2 om muligheten noen studenter får til å skrive masteroppgaven sin i firmaet:

*Som trainee har du jo mulighet til å skrive oppgave her. (...) Det er en ganske unik og uvurderlig del av den onboardingfasen at du faktisk sitter her i et halvt år og skriver oppgaven din. Du er med på alle møtene, på turer og på seminarer. Du blir en del av firmaet før du har begynt.*

Informant A2 påpeker imidlertid at de kunne vært flinkere på perioden etter tiltredelse. *“Vi har vært veldig gode på før tiltredelse og så har man kanskje glemt litt den oppfølgingen etter tiltredelse og da tror man at “nå er du i gang og at man er on your own”(…). Det er det vi har jobbet med nå. Det vi har definert som et onboardingprogram”*.

Partner A1 peker også på traineestilling og stipendordninger som et viktig element ved en eventuell rekruttering:

*Vi har et traineeprogram som kanskje er det aller viktigste for oss i ansettelsesprosessen fordi de som da blir plukket ut får først traineeopphold hos oss og jobber og får betalt, og gjennom den traineeperioden ser vi veldig fort hvem som skiller seg ut. Vi har også stipendiatorordninger hvor vi foreslår spesialfag for deg hvor temaet er innenfor det vi jobber med.*

Informant A3 har tidligere deltatt på aktivitetene informant A2 påpekte. Hennes første møte med selskapet var gjennom firmaets sommerskole og deretter traineestillinger og avsluttet som stipendiat. Av sitatene får vi inntrykk av at stipendiatorordningen hadde særlig positiv effekt for henne:

*Da jeg var stipendiat fikk jeg en tilknytning til formålet og menneskene og lærte litt om systemet og hvordan ting fungerer. (...) Føler det har knyttet meg nærmere firmaet og at jeg får en følelse av at jeg er en del av firmaet allerede før jeg begynte. Jeg er en del av noe og de får et sterkere ansettelsesbånd. Det bidrar til at man er mer klar når man begynner og man kommer fort i gang og vet hvordan man skal gjøre ting (...).*

I virksomhet B får vi inntrykk av at de ikke har noen praksis på aktiviteter som gjennomføres før tiltredelse. Informant B2 peker på aktiviteter som foregår uavhengig av en nyansettelse, men som en nyansatt gjerne kan delta på dersom det tilfeldigvis er et kommende arrangement:

*Vi har kick-off eller fagdag, noe vi pleier å ha en gang eller to i året. Utenom dette har vi alltid et par sosiale sammenkomster i løpet året. Så vi har kanskje en ca. tre-fire ganger i året i en enhet. Når det er sånne ting, er vi veldig opptatt av å få med oss de nyansatte og gjerne også før de har begynt, men signert. For det er en super start å bli kjent med mange på. Der får man også litt presentasjoner på hva alle gjør. Vi skulle gjerne hatt det litt oftere.*

Nyansatte B3 fikk tilfeldigvis delta på en fagdag tidlig i ansettelsesforholdet. Hun peker på nyttigheten dette har hatt for henne:

*Dette er en bedrift der mange er ute på farten, og noen er kanskje bare på kontoret en gang i uken et par timer. Så det tar litt tid å få ansikt og navn på plass, men jeg var så heldig at jeg kom akkurat på det tidspunktet at de skulle ha en fagdag eksternt. Da var*

*vi på et hotell, med en overnatting. For meg var det helt supert, fordi at for det første så får du litt mer innblikk i businessen lokalt og hvilke ting de gjør, hvilke mennesker som jobber der, hvilke forskjellige ansvarsområder det er, og du blir presentert for resultatet fra de forskjellige avdelingene.*

Hos virksomhet A har de en praksis med traineestillinger, sommerskole og stipendiatordning. En av informantene omtalte traineestillingen som et langt jobbintervju og at det la grunnlaget for hvorvidt de ble tilbudt stilling. Vi anser derfor disse praksisene som et sentralt ledd i rekrutteringen og som en del av onboardingen. I virksomhet B var det ikke noe fokus på aktiviteter knyttet til perioden før tiltredelse som var avgjørende for ansettelsen, men nyansatte fikk mulighet delta på aktiviteter hvis det var noe i perioden. Av sitatene ser vi at dette har hatt stor nytte for henne, både faglig og sosialt.

#### **4.2.2 Underkode 2: Praksis for rekruttering**

Med denne underkoden ønsker vi å undersøke bedriftenes preferanser for ansettelser og om de har et bevisst forhold til dette. I teorikapittelet gjorde vi rede for hvordan bedrifter kan ha ulike strategier knyttet til hvem man ønsker å rekruttere. Informant A2 presiserer at de har en strategi ved ansettelser:

*Målet, eller det er ikke et utad mål, men mitt mål er at vi ikke skal rekruttere erfarne. Vi ønsker jo at man skal gå advokatskolen i virksomhet A og vi har et mål om å ha Norges beste advokatskole. Derfor skal vi bygge opp advokatfullmektigen selv (...) så skal de bli værende i organisasjonen (...).*

Her ser vi at virksomhet A har et mål om å rekruttere nyutdannede slik at de kan gå advokatskolen hos dem. Dette skiller seg fra virksomhet B. Informant B2 utdyper “*Vi skulle gjerne sett at vi var flinkere til å ansette nyutdannede, men vi ser at veldig mange ønsker å komme tilbake etter noen år på andre arbeidsplasser. Hvis de har vært flinke ansetter vi de gjerne igjen.*” Vi får også vite av informant B1 at virksomhet B rekrutterer internt. “*(...) Stillingen jeg har i dag har jeg hatt siden august i fjor. Jeg har også hatt den som en acting-stilling tidligere, som vil si at jeg hadde stillingen en periode mens min tidligere leder var sykemeldt. Det er ikke så uvanlig at vi rekrutterer internt til denne typen stillinger.*”



Informant B1 peker på flere fordeler ved bruk av intern rekruttering *“Jeg ser flere fordeler ved å benytte seg av intern rekruttering. Blant annet førte det til at jeg allerede kjennskap til firmaets mål og verdier, og en ekstra motivasjon når du vet du har mulighet for å klatre oppover i stillinger”*.

Her ser vi at virksomhet A har en rekrutteringspraksis ved å ansette nyutdannede. Dette skyldes at de ønsker nyansatte skal gå bedriftens advokatskole slik at de selv kan forme dem. I virksomhet B rekrutterer de færre nyutdannede. Dette tolker vi som at de som ansettes gjerne har flere år med erfaring. Informant B1 hadde tidligere en annen stilling, men har blitt forfremmet til nåværende stilling. Dette tyder på at de benytter seg av intern rekruttering.

#### **4.1.3 Underkode 3: Hvordan og hvor ofte foregår rekruttering av nye medarbeidere?**

Her ønsket vi å undersøke om de har noe fast frekvens på rekruttering. I tillegg undersøkte vi hvorvidt de ansetter gruppe - eller enkeltvis. Informant A2 i virksomhet A sier de har en fast frekvens: *“Vi tar inn nye tidlig vinter og tidlig høst. Vi følger eksamen på semester på jussen”*. Dette støtter informant A1 opp: *“Vi har opptak to ganger i året, januar og august. Og da er det alt fra 10 til 15 som begynner hvert semester”*. Dette står i kontrast til virksomhet B. Informant B2 utdyper: *“Her skjer opptak av nyansatte etter behov, det er ikke noe fast frekvens på det”*.

Som en oppsummering ser vi at virksomhet A ansetter gruppevis fra 10-15 om gangen og rekrutteringen skjer to ganger i året, i januar og i august. Årsaken til dette skyldes at de følger semestre på rettsvitenskapen, da de retter seg mot rekruttering av nyutdannede. Hos virksomhet B foregår derimot rekrutteringen etter behov og de har ingen fast frekvens på dette.

## **5.0 Drøftelse**

Formålet med studien er å avdekke årsakene til at bedrifter praktiserer onboarding ulikt. Studien viser at dette kan ha en sammenheng med de ansattes holdninger knyttet til onboarding og rekrutteringspraksis. Vi har samlet teori som omhandler onboarding, praksis knyttet til betydningen av de ansattes holdninger og bedriftens rekrutteringspraksis. Vi vil i dette kapittelet drøfte om funnene våre samsvarer med teorien og forskningsspørsmålene. Første del av drøftelsen vil knytte empiri til holdninger med tilhørende underkoder. Den andre delen omhandler temaet rekrutteringspraksis med tilhørende underkoder.

### **5.1 Hovedkategori: Holdninger til onboarding**

I det følgende skal vi drøfte hvorvidt informantene har samme forståelse av hva onboarding innebærer og hvorvidt dette samsvarer med onboarding slik vi har lagt til grunn i teoridelen. I analysedelen fremkommer det at informantene i de to bedriftene har nokså ulike holdninger knyttet begrepet onboarding. Dette vil bli videre utdypet i underkodene.

#### **5.1.1 Underkode 1: Hva forbinder du med onboarding?**

To av informantene i virksomhet A peker på at onboardingprogrammet skal være planlagt og fungere som en introduksjon til arbeidsoppgaver og miljø. Definisjonen vi har lagt til grunn er at det er en prosess som har til hensikt å få den nyansatte til å bli en del av organisasjonen og tilpasse seg det sosiale og faglige miljøet. Dette er for å få de til å raskt bli produktive bidragsyttere til bedriftens verdiskapning (Bauer, 2010; Feldman, 1981). Informantens inntrykk av onboarding samsvarer i stor grad med definisjonen vi har lagt til grunn. Vi antar at noe av årsaken til dette ligger i at de har et strukturert og formelt onboardingprogram som er relativt nytt. Firmaet har lenge hatt onboarding, men i november 2017 fikk HR sjefen ressurser til å sette det i system i form av et skriftlig program. Vi antar at denne satsingen er årsaken til at det er et velkjent begrep hos alle ansatte i firmaet.

Informantene i virksomhet B har en annen holdning til begrepet. Informant B2 vektlegger det praktiske i stor grad. Hun nevner at sentrale elementer som PC, telefon og jobbmail skal være på plass før den nyansatte inntre stillingen. I tillegg vektlegges viktigheten av at personen

føler seg velkommen og det plasseres gjerne en blomst på pulten som et uttrykk for dette. I teorikapittelet diskuterte vi om det finnes en beste- praksis innen onboarding. Det finnes ingen beste praksis som er gjeldende for alle, men Bauer (2010) peker likevel på elementer som bedrifter bør sørge for å implementere i sitt onboardingprogram. Dette omfatter blant annet at primære behov skal være på plass første dagen. Hun nevner at det skal være en klargjort pult, mobiltelefon og utarbeidelse av målsetninger knyttet til den aktuelle stillingen. Vi ser at informant B2 sin forståelse av begrepet i større grad samsvarer med det Bauer (2010) kaller for “å sørge for en varm velkomst” og tilrettelegging av primære behov, fremfor selve definisjonen Bauer (2010) benytter seg av. Vi får inntrykk av at virksomhet B legger mye vekt på akkurat første dagen. Dette synes vi var interessant med tanke på hva informant B3 fortalte. Hun sa at det var lite som var praktisk tilrettelagt første dagen. Hun manglet blant annet datamaskin og brukertilgang og opplevde dette som en tungvint start. Vi tror at dette har sammenheng med at det er ingen som har ansvar for hele prosessen og denne ansvarsfordelingen bidrar til at slike elementer kan bli glemt.

Som nevnt i teorikapittelet skiller Bauer (2010) mellom formell og uformell onboarding. Bauer (2010) omtaler formell onboarding som at det foreligger et skriftlig sett med rutiner som innfører den nyansatte i arbeidsoppgaver. Uformell onboarding innebærer på den andre siden at det ikke er utarbeidet en formell plan som tar sikte på dette. Av analysen ser vi at virksomhet A og virksomhet B begge har et formelt onboardingprogram, men i ulik grad. To av informantene i virksomhet B presiserte at de skal ha en skriftlig plan på de første to ukene og dette samsvarer med det Bauer (2010) kaller for et formelt onboardingprogram. Etter denne perioden tolker vi det dithen at onboardingen fortsetter som en mer uformell prosess og den nyansatte ikke lenger har et konkret program å gå ut fra når det gjelder videre opplæring og innpass i kulturen. I virksomhet A foreligger det et skriftlig onboardingprogram som strekker seg fra signering til ett år ut i arbeidslivet. Dette indikerer at de har en formell onboardingplan med stadier som har til hensikt å integrere den nyansatte i organisasjonskulturen, sørge for å få dem inn i saksrelatert arbeid og sikre god oppfølging.

Van Maanen og Schein (1979) skiller også mellom formell og uformell onboarding. Denne sontringen samsvarer i noen grad med Bauer (2010). De to teoriene skiller seg likevel noe fra hverandre ved at Van Maanen og Schein (1979) i tillegg presiserer at et formelt onboardingprogram innebærer at den eller de nyansatte skilles fra de etablerte medlemmene i organisasjonen. Dette vil være realiteten i virksomhet A, der vi fikk opplysninger om at de

nyansatte adskilles i form av kurs og konferanser. Aktivitetene er tilpasset nyansatte og formålet med deltakelsen er at individene skal lære seg verdier, holdninger og rolleforventninger til bedriften. Under drøftelsen av Bauers (2010) formell og uformell onboarding, kom vi frem til at virksomhet B har et formelt onboardingprogram de første to ukene, men etter dette utvikler det seg til å bli uformelt. I teorien til Van Maanen og Schein (1979), vil virksomhet B til enhver tid bli ansett som uformelt. Årsaken til dette er at den nyansatte ikke på noe tidspunkt blir adskilt fra de øvrige ansatte. Dette er en sentral forskjell mellom de to bedriftene. Det antas at det kan være visse variabler som kan forklare dette. For det første mener vi dette har sin årsak i hvilken bransje det er snakk om, noe også Van Maanen og Schein (1979) går inn på. De skriver at yrker forbundet med høy risiko og store konsekvenser ofte krever en formell sosialiseringsprosess, og trekker frem advokatbransjen som et eksempel. Vi ser på dette som en viktig årsak til hvorfor det rettes et så stort fokus mot implementering av nyansatte. Bransjen virksomhet B opererer i tror vi at eventuelle feilsteg vil ha noe mindre konsekvenser på grunn av fagområdet de jobber innenfor. Vi tror også at forklaringen på hvorfor de to bedriftene skiller seg fra hverandre i den grad de gjør, kan forklares med deres rekrutteringspraksis. I virksomhet A ansettes det gruppevis, samt at kandidatene er nyutdannede. Dette avviker fra praksisen i virksomhet B. Rekrutteringspraksis vil vi utdype ytterligere i drøftingskapittel 5.2. I neste avsnitt vil vi se nærmere på hvordan de to bedriftene skiller seg fra hverandre når det gjelder varigheten av onboardingprogrammet.

### **5.1.2 Underkode 2: Varigheten av prosessen**

Som vi har drøftet tidligere har både virksomhet A og virksomhet B et formelt onboardingprogram, men med ulik praktisering og innhold. Van Maanen og Schein (1979) skiller i sine taktikker mellom faste og variable sosialiseringsprosesser. Med dette tatt i betraktning, kan vi peke på at et fellestrekk ved virksomhet A og virksomhet B er at de begge har en form for fast sosialiseringsprosess. På den andre siden avdekker analysen at den faste prosessen praktiseres i ulik grad hos de to bedriftene. Informant A2 sier at prosessen deres varer fra signering og ett år inn i arbeidslivet. Videre forteller informanten at han som HR-sjef er ansvarlig for prosessen og for videre oppfølging. I virksomhet B settes det også opp en fast plan, men denne strekker seg kun fra første dag og det er en forenklet prosess som kun varer cirka to uker. Society of Human Resource Management vektlegger at onboarding av nyansatte

bør være en strategisk prosess som varer minst ett år for å sikre at de ansatte blir i organisasjonen. Både HR Norge og Ledernytt påpeker også at onboardingprosessen bør vare i ett år for å sikre seg langtidseffektene av onboarding. Studie gjort av Wynhurst Group (Maurer i SHRM.org) avdekker at nyansatte har 58% større sannsynlighet for å bli i selskapet tre år senere hvis de hadde gjennomført en strukturert onboarding prosess. Dette ser vi er hensikten til virksomhet A. Det vil si at onboardingprogrammet skal bidra til å få tilfredse medarbeidere som blir værende over tid. Et onboardingprogram som kun går over to uker kan medføre at man ikke får dratt nytte av fordelene et lengre onboardingprogram kan ha.

Ettersom virksomhet B hovedsakelig peker på å gi den nyansatte en varm velkomst og tilrettelegging av primære behov de første to ukene, kan det tyde på at det består av et introduksjonsprogram snarere enn et onboardingprogram. Ledernytt presiserer at introduksjonsprogrammer strekker seg over et par uker og ofte innebærer informasjon om bedriften og innføring i systemer og rutiner. Dette la også informant B2 og B3 vekt på da de snakket om hva den nyansatte måtte gå igjennom ved oppstart. Dette kan sammenlignes med virksomhet A sin del av onboardingprosessen som de omtaler som “intro” og strekker seg over de to første ukene. Begge selskapene ønsker å gi en presentasjon av selskapet, gi innføring i verktøy og systemer, etablere en fremdriftsplan og tildele fadder. Det kan tyde på at virksomhet B heller praktiserer en form for introduksjonsprogram fremfor et onboardingprogram.

Vi ser i tillegg en klar forskjell på hvordan de strukturerer tiden etter oppstart. Virksomhet A har en strukturert onboardingprosess som deles inn i fem stadier. Hver fase har et tidsperspektiv med en plan for hva som skal skje i denne perioden. Dette kan illustrere det Van Maanen og Schein (1979) omtaler som en fast sosialiseringsprosess. Dette innebærer at den nyansatte vet hva som skal skje til enhver tid. Virksomhet B har en fast plan for de første to ukene, men etter dette ville læring skje fortløpende. Ser man dette i sammenheng med teorien til Van Maanen og Schein (1979) kan dette illustrere det de kaller for variabel sosialiseringsprosess, der den nyansatte ikke har oversikt over hva som skal skje når. Nyansatte B3 nevnte at hun trodde at opplæringen ville skje gjennom “learning by doing”. Dette tyder på at ledelsen ikke har utarbeidet et program som tar for seg når og hvordan hun skal lære ting. Dette kan sammenlignes med en “laissez-faire”- tilnærming, der man “lar det skure og gå (Store Norske Leksikon). I denne sammenheng betyr det at den nyansatte selv må ta initiativ til at de allerede etablerte medlemmene skal bidra til opplæring. Informant B3 er

tydelig på at hun opplever at kollegaer er åpne for å bli stilt spørsmål og nyansatte har fått beskjed om at det bare er å stille spørsmål. Likevel nevner hun at en eventuell utfordring er frykten for å bli oppfattet som masete. Dette er en risiko ved variabel sosialiseringsspross.

### **5.1.3 Underkode 3: Hensikten med onboarding**

Vi stilte dette spørsmålet da vi antar at det kan gi oss en indikasjon på hvorfor de jobber med onboarding slik de gjør. Virksomhet A nevner en rekke årsaker til at de legger stor vekt på onboarding. Av programmet kom det fram at det var særlig fire årsaker til at de retter så mye fokus på onboarding. Programmet innebærer god oppfølging av kandidatene fra signering og frem til ett år ansiennitet gjennom kontinuerlig videreutvikling av relasjonen mellom den nyansatte og selskapet. En annen årsak er å sikre at den nyansatte blir integrert i organisasjonskulturen og til slutt sørge for at den nyansatte kommer inn i saksrelatert arbeid raskest mulig. Disse tre faktorene skal i sum gi tilfredse medarbeidere som blir værende over tid. Dette samsvarer i stor grad med det Bauer (2010) omtaler som langsiktige følger av økt fokus på onboarding. Her framheves økt jobbtildfredshet, organisasjonstilhørighet og lavere turnover. Virksomhet B nevner også flere årsaker til onboarding. De nevner at onboarding skal bidra til en god start på arbeidslivet, det skal sørge for å få dem raskt inn i arbeid og inn i organisasjonskulturen. Det som skiller de fra hverandre er at faktorene virksomhet A nevner har til hensikt å få tilfredse medarbeidere som blir værende over tid, mens virksomhet B har ikke et langsiktig mål med faktorene de nevner. Dette antar vi har sammenheng med at advokatbransjen generelt har høy turnover og jobber derfor aktivt for å få tilfredse medarbeidere som blir værende over tid. Virksomhet B nevner at turnover er ikke et problem hos dem og det ikke har vært behov for å fokusere på det. Vi har en forståelse av at de ikke har sett nytteverdien av onboarding og derfor ikke satt seg et langsiktig mål slik som virksomhet A.

I tillegg har virksomhet A et strukturert onboardingprogram med en plan for hvordan selskapet skal oppnå tilfredse medarbeidere som blir værende over tid. Feldman (1981) nevner at onboarding er en prosess bestående av tre stadier. Vi ser at virksomhet A har fordelt prosessen inn i fem stadier med klare aktiviteter og ansvarsfordeling. Både Feldman (1981) og virksomhet A sin første fase retter seg mot perioden før tiltredelse og begge peker på gode ambassadører og tildeling av nødvendig informasjon. Feldmans (1981) andre fase omtales

som “encounter” og kan på mange måter tilsvare virksomhet A sin fase to og tre. Fasene tar sikte på faglig og sosial integrering for å komme raskt i gang samt sørge for faglig og sosial trygghet. Feldmans siste fase, “change and acquisition”, tar sikte på at den nyansatte skal mestre arbeidsoppgaver og roller. Dette mener vi samsvarer med virksomhet A sine to siste faser. Målet med disse fasene innebærer videreutvikling av relasjoner og sikre at den nyansatte kommer inn i saksrelatert arbeid. En forskjell mellom Feldman og virksomhet A sine stadier er at virksomhet A har delt stadiene inn i en tidsplan, men dette har ikke Feldman (1981) presisert. Fordelen med å ha en klar tidsplan er at de nyansatte vet hva som venter dem og de kan følge sin egen utvikling.

For å sikre at den nyansatte mestrer Feldman sin siste fase vil det være avhengig av internalisering. Dette innebærer at individet adapterer og aksepterer bedriftens påvirkning fordi verdier og normer er i overensstemmelse med vedkommendes virkelighetsoppfatning (Kelman, 1958). Vi tror at dette lar seg lettere gjøre hos virksomhet A da de har et onboardingprogram som sikrer at alle faser blir gjennomgått. I tillegg vet vi at onboardingprogrammet innehar aktiviteter som skal legge til rette hvordan arbeidet skal utføres. Blant annet holdes det kurs som skal sørge for at arbeidet til enhver tid har høy etisk standard og alle arbeidstakerne har en tavle på kontoret med firmaets forretningsprinsipper. Vi er derfor av den oppfatning at det faktisk at de nyansatte fra starten av blir påminnet viktigheten av dette, gjør det lettere å adaptere verdiene og normene. Kursene foregår ansikt-til-ansikt. Kurs knyttet til etikk og forretningsprinsipper samsvarer med det som gjennomføres i virksomhet B. Hovedforskjellen er at i virksomhet B foregår onboarding online. Teorikapittelet pekte på at en slik formidling innebærer en risiko at individet får mindre forståelse for jobben. I tillegg antar vi at det kan påvirke den sosiale integreringen da man ikke oppnår samme nærhet som man ville gjort ved ansikt-til-ansikt. Dette samsvarer ikke med opplevelsen til informant B3 fordi hun anser metoden som hensiktsmessig da den er fleksibel med tanke på tidspunkt for gjennomføring og den gir muligheter for repetisjon.

Den klare tidsplanen både Feldman og virksomhet A peker på kan sees i sammenheng med Van Maanen og Schein (1979) teori om sekvensielle prosesser. En sekvensiell prosess har bestemte og identifiserbare steg som har til hensikt å lede den nyansatte inn i den ønskede rollen, noe de omtaler som “target role”. Informantene i virksomhet A nevnte ikke eksplisitt noen “target role”, men av onboardingprogrammet ser vi at siste steg i programmet retter seg mot at de nyansatte raskest mulig skal komme inn i saksrelatert arbeid. Vi antar derfor at

“target role” hos virksomhet A er at den nyansatte raskest mulig skal komme inn i saksrelatert arbeid. Det fremkom at virksomhet B kun hadde en plan for de to første ukene og etter dette ville opplæringen skje fortløpende og ved behov. Det blir derfor ikke aktuelt å bruke Feldmans teori i denne sammenheng. En slik form for plan som virksomhet B praktiserer kan omtales som “tilfeldige steg”. Dette innebærer en dynamisk progresjon som fører den nyansatte mot målet om å etablere seg i organisasjonen (Van Maanen og Schein, 1979). Vi antar likevel at de fleste bedrifter har en form for “target role” i likhet med virksomhet A, eksempelvis ved at nyansatte raskt skal bli effektive og bidra til bedriftens verdiøkning. Forskjellen mellom de to selskapene blir derfor at virksomhet A har uttrykt og tydeliggjort dette i onboardingprogrammet i motsetning til virksomhet B. Vi er av den oppfatning at å uttrykke dette som et mål og tydeliggjøre det i onboardingprogrammet kan i større grad bidra til at man når målet.

#### **5.1.4 Underkode 4: Hva er din opplevelse av onboarding?**

Vi stilte dette spørsmålet til de nyansatte i bedriftene. Vi ønsket å undersøke deres opplevelse av og hvilke erfaringer de har med den foreløpige onboardingen. Holdningsdefinisjonen vi har tatt utgangspunkt i viser at det er et gjensidig vekslingsforhold mellom atferd og holdninger. Vi har derfor en oppfatning om at de nyansattes holdninger og tanker rundt onboardingprogrammet er med på å påvirke utformingen.

Informant A3 i virksomhet A opplever onboardingen som svært positiv. Hun nevner at mye oppfølging samt læring både faglig og administrativt har bidratt til å skape trygghet, særlig med tanke på overgangen fra å være student til hennes første ordentlige jobb. Vi antar at denne tryggheten kan bunne i at en formell onboardingprosess bestående av inndelte faser sørger for at den nyansatte har klare forventninger til hva som vil skje i perioden. Som vi skal tilbake til i drøftingskapittel 5.2.2 vil nyutdannede trenge mer oppfølging og støtte, og dette kan skje gjennom et formelt onboardingprogram som tar sikte på god oppfølging av den nyansatte.

Ser vi på holdningsdefinisjonen til Asheim (1997) peker han på gjensidig vekslingsforhold mellom holdninger og atferd. Informant A2 nevnte at de stadig ønsker å utvikle og forbedre programmet. I onboardingprogrammet har de derfor lagt inn evaluering som aktivitet. Her ønsker firmaet at de som nylig har gått gjennom onboarding skal uttrykke sin oppfatning av



programmet og komme med forslag til hva som kan gjøres bedre. På den måten kan man si at det er et gjensidig vekslingsforhold mellom holdningene til onboarding og onboardingens sin påvirkning på holdninger.

Noe av det vi synes er mest interessant er hvordan det informant B2 forteller avviker fra det nyansatte B3 fortalte. Som vi har sett tidligere forteller informant B2 at sentrale elementer som kontorpult og PC skal være klargjort til den nyansatte trer inn i sin stilling. Dette stemmer ikke med det informant B3 forteller om sine erfaringer fra de første dagene. Vi tror at noe av dette kan bunne i det informant B2 forteller om at ansvaret ligger delvis hos leder og delvis hos HR-avdelingen. Resultatet av dette kan være en form for ansvarspulverisering, der følgen blir at ingen tar fullt og helt ansvar for å følge opp den nyansatte. Dette er en ulempe da det kan medføre at lite er tilrettelagt og de nyansatte ikke vet de skal henvende seg ved mangler eller spørsmål. Dette kan bidra til å gjøre den første tiden vanskelig.

## **5.2 Hovedkategori: Rekrutteringspraksis**

Vi skal nå drøfte rekrutteringspraksis, og gå inn på hvorvidt ansettelsene foregår gruppevis eller enkeltvis og om de ansetter sporadisk eller systematisk. I tillegg vil vi undersøke bruk av ekstern og intern rekruttering. Vi velger å ta utgangspunkt i de ovennevnte elementene da vi anser rekrutteringspraksis som betydningsfull for utformingen av onboardingprogrammet.

### **5.2.1 Underkode 1: Før tiltredelse**

Hos virksomhet A ser vi at det første stadiet i onboardingprogrammet er knyttet til perioden før tiltredelse. Stadiet omfatter fag, trivsel og miljø. Nyansatte blir invitert på sosiale arrangementer og fagdager, får tildelt skriveplass og får tildelt nødvendig informasjon. I tillegg er bruken av gode ambassadører i studentmiljøet en sentral faktor. Dette står i samsvar med teorien til Feldman som vi gikk inn på tidligere i drøftingen. Feldman (1979) deler onboardingprosessen inn i tre faser hvor første fase er før tiltredelse. Feldman omtaler dette stadiet som “anticipatory socialization” og viser til tilgang på informasjon og møter med representanter fra organisasjonen. Dette stadiet er avgjørende for at bedriften får vist seg fra sin beste side slik at de nyansatte skaper positive forventninger og tanker om den nye arbeidsplassen. Virksomhet A benytter seg også av flere aktiviteter i fasen før signering av

arbeidskontrakten. En studie utført av Dailey (2016) viser at internships gir et mer realistisk bilde av selskapet enn vanlige før tiltredelse aktiviteter.

Virksomhet A benytter seg av traineestillinger, sommerskole og stipendiater før en eventuell rekruttering. Dette fungerer som en slags prøveperiode. I tillegg betraktes dette som en start på onboardingfasen, ved at kandidaten allerede her får innsikt i sentrale elementer av onboardingen. Som Dailey (2016) peker på gir det i tillegg et mer realistisk bilde av selskapet fordi de har muligheten til å jobbe der over tid og bli kjent med firmaet. På bakgrunn av dette vil man vurdere om kandidaten skal gå over i et fast ansettelsesforhold og i hvilken avdeling. I virksomhet A forteller informant A2 at deres traineeprogram kan betraktes som et langt jobbintervju og dette er avgjørende for om man blir tilbudt en stilling i selskapet eller ikke. Informant A2 presiserer at traineeprosessen samt muligheten for oppgaveskriving blir begge sett på som en “uvurderlig” del av onboardingfasen. På bakgrunn av dette kan det se ut til at de som har hatt traineestilling, stipendordninger samt deltatt på sommerskole allerede har fått et realistisk inntrykk av firmaet og gjennomgått mye av det som inngår i onboardingprogrammet. Vi fikk inntrykk av at dette var tilfelle for informant A3. Hun nevnte at særlig stipendiatorordningen hadde positiv effekt for henne fordi hun fikk tidlig tilknytning til menneskene, lærte systemer og fikk et sterkere ansettelsesbånd.

Informant A2 nevner at trainee og stipendiater er en uvurderlig del av onboardingperioden. Vi synes det er interessant at til tross for at en person både har vært trainee, stipendiat og deltatt på sommerskole så må de likevel gå gjennom onboardingprogrammet etter fast ansettelse. Vi tror årsaken til dette er at firmaet ønsker at alle skal gå gjennom akkurat det samme programmet for å sikre seg at de ansatte stiller med likt utgangspunkt. I tillegg drar de nytte av det Van Maanen og Schein (1979) og Bourdon (Bourdon sitert i Korte, 2007) henviser til ved kollektive sosialiseringprosesser.

Av analysen ser vi at virksomhet B ikke har noen aktiviteter knyttet til perioden før tiltredelse. Det fremkommer likevel at dersom det skulle være aktiviteter eller arrangementer som tilfeldigvis finner sted før tiltredelse, ønsker de gjerne at vedkommende skal delta på disse. Informant B3 nevnte at hun hadde hatt stort utbytte av dette fordi hun fikk møte fremtidige kollegaer og fikk innblikk i hvordan bedriften fungerte. I tillegg ble vi fortalt at det er vanlig at mange av medarbeiderne er mye ute på oppdrag og fortalte at det var mange informant B3

fortsatt ikke hadde møtt. Vi er derfor av den oppfatning av aktiviteter og arrangementer i den første perioden hadde vært gunstig også for virksomhet B.

### **5.2.2 Underkode 2: Praksis**

Grimsø (2004) skiller mellom ansettelse av nyutdannede og erfarne kandidater og omtaler dette som et viktig strategivalg knyttet til rekruttering av arbeidstakere. Av analysen fremkommer en klar preferanse om å rekruttere kandidater rett fra studiet. Dette begrunnes med at de ønsker å “forme” advokatfullmektingene selv. De ansetter også erfarne og rekrutteringen skjer da uten noen klar tidsplan. Her vil onboardingen foregå en- til en og ikke gjennom samme program som de nyansatte. Studien utført av Rynes et.al. (1997) undersøkte praksis knyttet til ansettelse av nyutdannede versus erfarne arbeidstakere. Studien peker på at ansettelse av uerfarne er lønnsomt da nyansatte blir sett på som betydelig mer positive, ”open-minded” og villig til å lære nye ting. Dette samsvarer med Grimsø (2004) sin teori om at et slikt strategivalg er hensiktsmessig når man ønsker å forme individene i tråd med organisasjonens mål, verdier og visjoner. Ved at virksomhet A ansetter nyutdannede drar de nytte av at de er positive, tilpasningsdyktige og villige til å lære nye ting. Tilpasningsdyktighet samsvarer med det informant A2 henviser til om å ansette nyutdannede slik at de kan forme dem. Rekruttering av nyutdannede krever imidlertid mer oppfølging som kan forklare hvorfor firmaet har et så stort fokus på onboarding.

Studien utført av Rynes et.al. (1997) tar også opp flere fordeler med rekruttering av erfarne. Blant annet nevnes det at de har bedre forståelse av business og har realistiske karriereforventninger. Dette kan påvirke i hvilken grad de fokuserer på onboarding ved at den nyansatte allerede har kjennskap til det som inngår i et onboardingprogram. I virksomhet B framkom det at de gjerne skulle rekruttert flere nyutdannede, men at de ofte rekrutterer erfarne og tidligere ansatte. Vi tolker det som at bedriften består av medarbeidere med ulik bakgrunn, og at den enkelte ofte har erfaring fra flere områder. Dette anser vi som hensiktsmessig fordi organisasjonen opererer innen mange fagfelt som jobber mot samme overordnet mål. Arbeidet er mye teambasert og består gjerne av medarbeidere med ulike ansvarsområder og kompetanse. Dersom virksomhet B i fremtiden skal satse på rekruttering av nyutdannede anbefaler vi et onboardingprogram som retter seg spesifikt mot dette, slik som hos virksomhet A.

Studien utført av Rynes et al. (1997) peker også på graden av oppfølging av nyutdannede og erfarne. Nyutdannede arbeidstakere trenger mer støtte og oppfølging og dette fører til at onboarding blir mer formalisert. Dette ser vi samsvarer i stor grad med hvordan oppfølgingen er tilrettelagt hos virksomhet A. Her er det en klar plan for hva den nyansatte skal gjennom for å bli integrert i firmaet. Studien nevner også at rekruttering av erfarne krever mindre oppfølging og at oppfølgingen blir mer desentralisert. Dette stemmer også overens med hvordan oppfølgingen av nyansatte i virksomhet B.

Et annet element som går inn under rekrutteringspraksis er hvorvidt bedriften benytter seg av ekstern og intern rekruttering. Av analysen fremgår det at bedriften benytter seg mye av intern rekruttering. Videre ble det påpekt flere fordeler knyttet til intern rekruttering, blant annet at man allerede har kjennskap til sentrale mål og verdier, samt at det fungerer som en motivasjonsfaktor. Grimsø (2004) forteller også om flere fordeler, nemlig at intern rekruttering er kostnadseffektivt og hun peker i likhet med informant B1 på at det vil virke som en motivasjonsfaktor for de ansatte noe som igjen kan bidra til ekstra innsats fra medarbeiderne.

Ut ifra analysen kan det virke som om virksomhet A i større grad benytter seg av ekstern rekruttering enn intern. Hvorvidt bedriften i hovedsak bruker intern eller ekstern rekruttering kan være et bevisst eller ubevisst strategivalg. Vi tolker det dithen at begge bedriftene er bevisste i sine valg knyttet til dette. Virksomhet A har et ønske om å ansette nyutdannede og dermed søker de eksternt etter kandidater. De rekrutterer også erfarne kandidater, men i mindre grad og av andre årsaker, eksempelvis behov for spesialkompetanse. Som nevnt over benytter virksomhet B seg mye av intern rekruttering. Dette tror vi også kan forklares ved at et konsern består av mange divisjoner med ulike fagområder. Som nevnt i teorikapittelet skiller Kuvaas og Dysvik (2012) mellom vertikal og horisontal karriereutvikling. En stor organisasjon med flere divisjoner og ansvarsområder mener vi legger til rette for begge typene karriereutvikling. Informant B1 gikk fra å være teammedlem til å bli sjef for et team og vi ser altså en vertikal karriereutvikling.

Hvorvidt de to bedriftene benytter seg av intern eller ekstern rekruttering har påvirkning på deres arbeid med onboarding. Intern rekruttering vil innebære mindre behov for detaljerte onboardingprogrammer, da medarbeideren allerede har kjennskap til mange av de aktivitetene

et onboardingprogram inneholder. Dersom det er vanlig praksis med ekstern rekruttering, og særlig nyutdannede, vil det være et økt behov for detaljerte og strukturerte onboardingprogrammer. Det er likevel verdt å nevne at det i praksis er vanlig å benytte seg av både intern og ekstern rekruttering. Vi mener uansett at det er viktig med gode programmer som integrerer den nyansatte både faglig og sosialt.

### **5.2.3 Underkode 3: Hvordan og hvor ofte foregår rekruttering av nye medarbeidere?**

Funnene i studien viser at bedriftene skiller seg tydelig fra hverandre vedrørende hyppighet av rekruttering. Hos virksomhet A foregår rekrutteringen to ganger i året ved at de følger semestrene på universitetet. Hos virksomhet B skjer dette sporadisk etter behov. Vi fant lite teori på dette feltet og antok at dette handlet mer om praksis enn teori. Vi tok kontakt med fagansvarlig i HR Norge, Henrik Øhrn, og spurte om han kjente til hvorfor det har seg slik at noen rekrutterer med fast frekvens, mens andre mer sporadisk. Han skrev i en epost 18.05.2018 at det handler om praksis og at det kan se ut til at store virksomheter har jevn fast frekvens, mens mindre virksomheter har sporadisk og en av gangen. I tillegg trakk han linjen til hvordan onboardingprogrammet ville bli påvirket av dette. Han hevder også at jo mindre virksomheten er, desto mindre sannsynlig er det at de har et program. Vi kjenner ikke til regnskapstallene for de to selskapene, men Altinn definerer et selskap som lite dersom det er 50 eller færre ansatte i gjennomsnitt i løpet av et år (Altinn.no). Begge selskapene har over 50 ansatte og karakteriseres derfor som store. Virksomhet A er et av Norges største advokatfirmaer med en bemanning på 200 ansatte. Virksomhet A har et strukturert program og det samsvarer med hva Øhrn påpekte vedrørende størrelse og utforming av programmet. Også virksomhet B kan karakteriseres som et stort datterselskap med en bemanning på omkring 370 ansatte i sitt lokale i Oslo. Virksomhet B avviker imidlertid med teorien til Øhrn. Virksomhet B som er et stort selskap har ikke et strukturert onboardingprogram slik som Henrik Øhrn prognoserte. Dette overrasket også oss da vi antok at et slikt internasjonalt konsern ville ha et onboardingprogram som i større grad var strukturert og planlagt. Vi antar at dette kan forklares ved faktorer som vi har påpekt tidligere i drøftelsen, typisk at det ansettes sporadisk og enkeltvis samt ansettelse av erfarne arbeidstakere.

I tillegg til dette, ser vi et enda en forskjell ved ansettelser. Hos virksomhet A ansettes det gruppevis, mens i virksomhet B ansettes det enkeltvis. Dette kan sees i sammenheng med at

de henholdsvis rekrutterer nyutdannede og erfarne. En slik praksis vil påvirke hvorvidt de nyansatte går gjennom såkalte kollektive vs individuelle prosesser som Van Maanen og Schein (1979) henviser til i teorikapittelet. Kollektive prosesser bidrar til en gruppefølelse og det letter det sosiale aspektet ved å være ny i en bedrift. I tillegg anser vi dette som en kostnadseffektiv metode ved å samle en gruppe nyansatte, noe vi får bekreftet av informant A1 i analysen. Gruppen blir dessuten utsatt for akkurat samme program, noe som kan bidra til det Bourdon peker på som hensiktsmessig med kollektive prosesser. Bourdon hevder at det er gjennom sosialisering at man kan komme fram til et felles “belief system” og forståelse av bedriften (Bourdon sitert i Korte, 2007). Vi antar at en ulempe med bruk av kollektiv onboarding er at programmet ikke gir mulighet for individuelle tilpasninger. Det hender at nyansatte har ulikt behov knyttet til oppfølging og opplæring, noe et kollektivt onboardingprogram ikke vil ta hensyn til.

Hos virksomhet B ansettes det enkeltvis og ved behov. Nyansatte B3 ble for eksempel ansatt i vikariat. Ansatte vil derfor gå gjennom det Van Maanen og Schein (1979) omtaler som individuelle prosesser. Her vil sosialiseringen foregå selvstendig og sosialiseringen vil ikke føre til et felles “belief system” som Bourdon viser til. Her vil de enkelte danne egne oppfatninger som kan være motstridende med andres oppfatninger.

### **5.3 Praktisk anvendelse**

Som en avslutning på drøftingsdelen vil vi kort gå inn på hvilken relevans denne studien kan ha for andre bedrifter som skal utforme et onboardingprogram. For det første mener vi det er sentralt å være klar over forskjellen på et introduksjonsprogram og onboardingprogram. I tillegg er det også viktig å være klar over at et onboardingprogram skal være lønnsomt for bedriften, noe som kan variere ut fra bedrift og stilling. Derfor vil omfanget alltid variere og det finnes ingen fasit for hva innholdet skal være. Vi vil likevel presentere noen spesifikke elementer som vil være hensiktsmessig å benytte seg for enhver bedrift. For det første bør programmet inneholde aktiviteter som skal skje i perioden før tiltredelse. Dette kan for eksempel omfatte lunsj eller kursdeltakelse, som begge er arenaer for sosialt samvær. For det andre er det hensiktsmessig at det foreligger en plan som viser når opplæring og videre oppfølging skal foregå. Tilslutt vil vi peke på behovet for avklaring av målsettinger for den

nyansatte samt tidlig rolleavklaring gjennom tett kommunikasjon med nærmeste leder vil bidra til vellykket onboarding.

## 6.0 Konklusjon

Hensikten med denne besvarelsen har vært å undersøke hva er årsaken til at bedrifter praktiserer onboarding forskjellig, med utgangspunkt i to forskningsspørsmål. Vi vil først konkludere med hvilken påvirkning bedriftens holdninger har på onboarding, deretter vil vi ta for oss hvilken påvirkning bedriftens rekrutteringspraksis har på onboarding.

### *Hvilken påvirkning har bedriftens holdninger på onboarding?*

Ut fra funnene har vi kommet frem til at bedriftens holdninger påvirker utformingen av onboardingprosessen. Vi skal nå redegjøre for hvorfor.

Vi ser en sammenheng mellom holdningene til virksomhet A og hvilken bransje de opererer i. Som følge av at advokatbransjen er preget av høy grad av turnover har de sett nytteverdien av et fullstendig og strukturert onboardingprogram. Den klare forståelsen og formålet gjør at de har utarbeidet et formelt onboardingprogram som strekker seg over ett år. Vi tror derfor at deres holdninger og erfaringer har bidratt til at de har lagt ned betydelige ressurser i å utarbeide et formelt onboardingprogram som har til formål å få tilfredse medarbeidere og redusere turnover. Informant A2 påpekte i tillegg at de har erfart at onboardingprogrammet har hatt positiv effekt med ingen turnover i inneværende år, i tillegg til positive tilbakemeldinger fra ansatte.

Virksomhet B sin holdning til onboarding vektlegger det praktiske aspektet og er knyttet til den første perioden. Den uklare forståelsen av begrepet og liten innsikt i de positive følgene et onboardingprogram kan ha, har ført til at de ikke har et formelt program utover de første to ukene. I motsetning til advokatselskapet har virksomhet B få eller ingen langsiktige målsetninger med hvorfor de jobber med onboarding. De omtaler programmet selv som onboarding, men den uklare forståelsen og korte varigheten indikerer at det praktiseres et introduksjonsprogram enn onboardingprogram. Dette var et uventet funn da virksomhet B i forkant av intervjuet sa de praktiserte onboarding og omtalte tiden etter nyansettelse som onboarding. Det er relativt lite forskning på onboarding og mange bedrifter kan ha en oppfatning av at de praktiserer onboarding uten å være klar over varigheten og omfanget av praksisen. Basert på kunnskap og teori avdekket vi derfor at dette dreide seg snarere om introduksjonsprogram enn onboardingprogram.



### *Hvilken påvirkning har bedriftens rekrutteringspraksis på onboarding?*

Vi hadde en forventning om at rekrutteringspraksis ville påvirke hvordan onboardingen ble praktisert. Funnene våre tyder på en klar sammenheng mellom de to elementene.

Hos virksomhet A fører de en rekrutteringspraksis med en klar målsetning om å ansette nyutdannede da de ønsker å “forme” dem. De ansetter gruppevis, 10- 15 av gangen og rekruttering av nyutdannede foregår to ganger i året da de følger semestrene på universitetet. Onboardingprogrammet retter seg mot nyutdannede da forskning viser at denne gruppen krever mer oppfølging og tilrettelegging. Dette støtter opp om at det er lønnsomt for virksomhet A å drive et omfattende program som krever mye ressurser. Dessuten vil gruppevis rekruttering kun to ganger i året føre til at de får kostnadseffektivisert programmet. Teorikapittelet peker også på flere fordeler med kollektive sosialiseringprosesser, eksempelvis at det letter det sosiale aspektet.

I virksomhet B føres det en rekrutteringspraksis der det ansettes enkeltvis og sporadisk. Med denne rekrutteringspraksisen har vi forståelse for at det ikke er lønnsomt å ha et så omfattende onboardingprogram som virksomhet A praktiserer. I tillegg ansetter virksomhet B hovedsakelig erfarne medarbeidere og gjerne internt fra selskapet. Forskning viser at erfarne kandidater trenger mindre oppfølging enn nyutdannede. Dessuten kjenner interne kandidater allerede firmaet og har ikke behov for samme innføring som eksterne kandidater. Dette kan også være årsaken til at de har et såpass enkelt og kortfattet program. Sammenligner vi virksomhet B sin rekrutteringspraksis med advokatselskapets mottakelse av erfarne kandidater samsvarer dette i stor grad. Prosessen blir forenklet fordi erfarne kandidater trenger mindre oppfølging og at det ikke er hensiktsmessig å føre et onboardingprogram når rekrutteringen skjer sporadisk.

I tillegg ser vi et skille mellom bedriftene ved at de praktiserer henholdsvis online onboarding og ansikt- til ansikt onboarding. Av analysen ser vi at begge metodene har fungert godt for de nyansatte. Vi antar likevel at online onboarding er mer hensiktsmessig når det er få deltakere. Ulempen ved et slikt program er at det sosiale aspektet i mindre grad blir en del av prosessen. Der hvor både behov og lønnsomhet er tilstede, anser vi ansikt- til ansikt onboarding som mer hensiktsmessig.

Overordnet kan vi konkludere med at holdningene gjenspeiles i hvordan de tar imot nyansatte og hvorvidt dette skjer i form av et onboardingprogram eller introduksjonsprogram.

Besvarelsen har også avdekket at skillet mellom rekruttering av erfarne og nyutdannede, og om det ansettes enkeltvis eller gruppevis, er avgjørende for omfanget og utformingen av onboarding.

## 7.0 Ettorevaluering

### 7.1 Kritikk til egen forskning

Vi hadde lite erfaring med å gjennomføre kvalitative intervjuer og dette kan ha påvirket kvaliteten og mengden av datamaterialet. Etter intervjuet med den første informanten innså vi at noen av spørsmålene i intervjuguiden gikk inn på hverandre og vi justerte derfor intervjuguiden etterpå. Etter dette intervjuet innså vi også behovet for flere oppfølgingsspørsmål. En kan derfor si at intervjuet med denne informanten fungerte som et pilotintervju.

En annen begrensning er måten onboardingbegrepet blir anvendt. Vi som studenter på studiet HR og Personalledelse kan ha antatt at alle har en klar forståelse av begrepet, men studien viste at den ene bedriften antok at de hadde et onboardingprogram, da det i realiteten var et introduksjonsprogram. Vi antar likevel at dette har bidratt til større innsikt i hvorfor bedrifter praktiserer onboarding og at det kan forklares ved holdninger. Vi velger imidlertid å heller se på dette som et funn fremfor en begrensning.

Videre vil vi peke på en sentral begrensning som følger av kvalitativ metode. Vi kan ikke generalisere våre funn til en større populasjon. Vi ønsker derimot å oppnå høy intern validitet, som vil si at informantene skal kjenne seg igjen i det som blir skrevet om dem. Slik vi beskriver de to bedriftene skal samsvare med slik informantene kjenner bedriften. Målsetningen med oppgaven har vært å tilegne oss dybdekunnskap om fenomenet onboarding. Jacobsen (2016) skriver at antall enheter som skal undersøkes avhenger av om man har fått en “metning” av informasjon. Med dette mener han at man i teorien skal samle inn informasjon om fenomenet helt til det ikke er mer informasjon å finne om det (Jacobsen, 2016). I en studie som denne vil dette selvsagt være vanskelig å gjennomføre, tatt tids- og kostnadsbegrensningene i betraktning.

Til slutt vil vi nevne at vi på forhånd burde ha delt intervjuguiden inn i de to hovedkategoriene og de tilhørende underkodene vi har brukt i analysen og drøftingen. En følge av dette ville vært at vi hadde fått mer konkrete svar fra informantene, og bidratt til at vi hadde fått undersøkt det vi ønsket enda bedre.

## **7.2 Videre forskning**

I intervjusituasjonen fikk vi opplysninger fra den ene informanten om at de gjerne skulle sett at de hadde et noe mer omfattende onboardingprogram. Dette kan tyde på at det i fremtiden vil skje en utvikling i bedriften med tanke på dette. På bakgrunn av dette kunne det vært interessant med videre forskning hvor samme undersøkelsen gjennomføres på nytt etter at dette programmet blir implementert. På den måten kan man se hvordan deres holdninger og opplevelse av onboarding eventuelt har endret seg.

## 8.0 Litteraturliste

Altinn. *Store og små foretak*. Sist oppdatert: 18.09.2017. Lesedato: 10.05.18.

<https://www.altinn.no/starte-og-drive/regnskap-og-revisjon/regnskap/store-og-sma-foretak/>

Asheim, Ivar. 1997. *Hva betyr holdninger?* Oslo: Tano Aschehoug.

Bauer, Talya N. 2010. "Onboarding new employees: Maximizing success." *SHRM*

*Foundation's Effective Practice Guideline Series*

<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Busch, Jan Ole og Tor Vanebo. 2003. "Organisasjon og ledelse: et integ[r]ert perspektiv" 5. Utgave. Universitetsforlaget, Oslo.

Chan, William. 1996. "External recruitment versus internal promotion." *Journal of Labor Economics* 14, no. 4 :555-570.

<https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/209822>

Dailey, Stephanie L. 2016. "What happens before full-time employment? Internships as a mechanism of anticipatory socialization." *Western Journal of Communication* 80, no. 4: 453-480.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10570314.2016.1159727?scroll=top&needAccess=true>

Usó-Doménech, J.L. og J.Nescolarde- Selva. "What are belief systems?"

<http://www.vub.ac.be/CLEA/FOS/cfp/what-are-belief-systems.pdf>

Feldman, Daniel C. 1981. "The Multiple Socialization of Organization Members". I *Academy of Management Review*, vol. 6, No. 2, (s. 309-318).

[https://www.jstor.org/stable/257888?newaccount=true&read-now=1&seq=2#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/257888?newaccount=true&read-now=1&seq=2#page_scan_tab_contents)

Filstad, Cathrine, 2016. *Organisasjonslæring - fra kunnskap til kompetanse*. 2. utgave. Fagbokforlaget.

Grimsø, Rigmor E. 2004. *Rekruttering og utvalg av medarbeidere. Og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. 2. utgave. Gyldendal akademisk

Gusdorf, Myrna L. 2008. "Recruitment and selection: hiring the right person." *USA: Society for Human Resource Management*. Lesedato: 12. mai.  
<https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf>

Graybill et al. 2013. *Report on Onboarding and Orientation for Librarians and other Library Staff*. [https://www.mcgill.ca/maut/files/maut/pic\\_onboarding\\_and\\_orientation\\_report\\_-\\_april\\_2014.pdf](https://www.mcgill.ca/maut/files/maut/pic_onboarding_and_orientation_report_-_april_2014.pdf)

Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo: Cappelen Damm.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt.

Kelman, Herbert, C. 1958. "Compliance, identification and internalization: Three processes of attitude change". *Journal of Conflict Resolution*. s. 51-60.  
[https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/Compliance\\_identification\\_and\\_internalization.pdf?m=1360038929](https://scholar.harvard.edu/files/hckelman/files/Compliance_identification_and_internalization.pdf?m=1360038929)

Korte, Russell F. 2007. "The Socialization of Newcomers into Organizations: Integrating Learning and Social Exchange Processes." *Online submission*.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504550.pdf>

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelig ressurser*. 2 utgave. Fagbokforlaget.

Ledernytt. *Fra introduksjon til integrasjon av nyansatte*. PUBLISERT 02. NOVEMBER 2016. OPPDATERT 17. JULI 2017 Lesedato 27 mai.

<https://www.ledernytt.no/fra-introduksjon-til-integrasjon-av-nyansatte.5923478-349903.html>

Lovdata. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. Lesedato: 22.05.18 <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

HR-Norge. *Onboarding*. Lesedato: 7.05.18. <https://hrnorge.no/tidligere-arrangementer/onboarding-10215>

Maurer, Roy. 2015. (Society for Human Resource). *Onboarding Key to Retaining, Engaging Talent*. Lesedato: 15.05.18

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx>

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2*. 1. utgave. Cappelen Damm akademisk.

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. Utgave. Fagbokforlaget.

Rynes, Sara L., Marc O. Orlitzky, and Robert D. Bretz. "Experienced hiring versus college recruiting: Practices and emerging trends." *Personnel Psychology* 50, no. 2 (1997): 309-339. [https://www.researchgate.net/profile/Marc\\_Orlitzky/publication/229806994\\_Experienced\\_hiring\\_versus\\_college\\_recruiting\\_Practices\\_and\\_emerging\\_trends/links/5a0e5f3345851541b707ae0a/Experienced-hiring-versus-college-recruiting-Practices-and-emerging-trends.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marc_Orlitzky/publication/229806994_Experienced_hiring_versus_college_recruiting_Practices_and_emerging_trends/links/5a0e5f3345851541b707ae0a/Experienced-hiring-versus-college-recruiting-Practices-and-emerging-trends.pdf)

Skyrme, D.J. 2001. "Are your best practices really the best?" No. 54. Lesedato 14.05.18. [https://www.skyrme.com/updates/u54\\_f1.htm](https://www.skyrme.com/updates/u54_f1.htm)

Snell, Alice. 2006. "Researching onboarding best practice: using research to connect onboarding processes with employee satisfaction." *Strategic HR Review* 5, no. 6: 32-35. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/researching-onboarding-best-practice-using-research-to-connect-nZZVVJsJnLr?key=emerald>

SNL (Store Norske Leksikon). Internalisering. Lesedato: 10.05.18

<https://snl.no/internalisering>

SNL (Store Norske Leksikon). Laissez faire. Lesedato: 08.05.18. [https://snl.no/laissez\\_faire](https://snl.no/laissez_faire).

Stortinget. Innstilling fra forsvarskomiteen om ny befalsordning i Forsvaret. Lesedato: 15.05.18.

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/1995-1996/inns-199596-198/?lvl=0>

Tjora, Aksel 2012. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk. Kap. 7.-15.

Van Maanen, John Eastin, and Edgar Henry Schein. 1977. "Toward a theory of organizational socialization".

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=EFFCD3D99575AC9C7E84EBA0822A5F6D?doi=10.1.1.475.8533&rep=rep1&type=pdf>



## **Vedlegg**

### **Vedlegg I: Kort introduksjon av informantene.**

#### Virksomhet A

Partner: Informant A1, 60 år, Partner.

HR-sjef: Informant A2, 35 år, HR-ansvarlig.

Nyansatt: Informant A3, 30 år, advokatfullmektig.

#### Virksomhet B

Leder: InformantB1, 40 år, leder.

HR sjef: Informant B2, 50 år, HR-ansvarlig.

Nyansatt: Informant B3, 50 år, team medarbeider.

## **Vedlegg II: Intervjuguide HR- ansvarlig**

### Generelle spørsmål

1. Hva er din stilling og hvor lenge har du har vært ansatt?
2. Hvordan utdannelse har du?
3. Kan du gi en kort beskrivelse av dine arbeidsoppgaver?
4. Kan du fortelle litt om selskapet?
  1. Verdier

### Introduksjon av onboarding

5. Hva tenker du på når du hører onboarding?
6. Hvor ofte rekrutterer dere?
7. Kan du fortell hvordan onboarding programmet er lagt opp? Hva består programmet av?
  1. Foregår det gruppevis eller individuelt?
    1. Kan du begrunne hvorfor det ene eller det andre?
  2. Virksomhet B: Hvordan ser det ut i andre land/ avdelinger
8. Over hvilken tidsperiode strekker onboardingprosessen seg?
9. Omtrent hvor lenge blir man ansett som ny?
  1. Er dette formelt/juridisk begrunnet eller en norm?

### Selve onboardingprosessen

10. Hvem har laget programmet?
11. Hvem er omfattet av programmet?
12. Er det noen som ikke er omfattet av programmet?
13. Er det obligatorisk å delta? Hva skjer hvis man ikke vil være en del av onboarding? Er det noen grunner til fritak?
  1. Dersom noen ikke ønsker å delta, hva frykter dere at konsekvensen kan være?
14. Når begynte dere med onboarding? Har det alltid sett likt ut?
15. Dersom ordningen hadde blitt avvirket, hvilke konsekvenser tror du dette ville hatt?
16. Hvor foregår aktivitetene? (Eks: Hotell, egne lokaler)
17. Hvilke områder innenfor onboardingprosessen anser du som de viktigste? Hvis du ville fjernet noe, hva ville du fjernet?

18. Hvem står for gjennomføringen og hvilke avdelinger er en del av prosessen?

#### Motivasjonen bak onboarding

19. Hva ønsker dere å oppnå med onboarding?

20. Anser dere det som et program eller en prosess?

21. Mye av onboarding handler om kultur. Hva hvis man ikke klarer å tilpasse seg?

22. Funn: har dere undersøkelser som måler dette?

#### Avslutning

23. Har det dukket opp noe underveis som kan utdypes?

24. Er det noe informanten ønsker å legge til eller utdype?

### **Vedlegg III: Intervjuguide leder / partner**

#### Generelle spørsmål

1. Hva er din stilling og hvor lenge har du har vært ansatt?
2. Hvordan utdannelse har du?
3. Kan du gi en kort beskrivelse av dine arbeidsoppgaver?
4. Kan du fortelle litt om selskapet?
  1. Verdier

#### Introduksjon

5. Hva tenker på når du hører ordet onboarding?
6. Når begynte dere med onboarding? Har det alltid sett likt ut?
7. Hva er ditt inntrykk av onboarding?
8. Hvilken rolle i onboardingprosessen av nyansatte?
9. Har du erfaringer med onboarding fra tidligere?
  1. Hvis ja, hvordan har dette vært forskjellig fra onboarding i firmaet?
10. Er det obligatorisk å delta?
  1. Er det noen grunner til fritak?
  2. Dersom noen ikke ønsker å delta, hva frykter dere at konsekvensen kan være?
11. Hvorfor har dere et onboardingprogram i bedriften?
12. Hvor foregår aktivitetene?
  1. Hvorfor det ene eller det andre?
13. Hvilke områder innenfor onboardingprosessen anser du som de viktigste (og hvorfor)?
14. Hvem står for gjennomføringen og hvilke avdelinger er en del av prosessen?

#### Motivasjonen bak onboarding

15. Hva ønsker dere å oppnå med onboarding?
16. Mye av onboarding handler om kultur. Hva hvis man ikke klarer å tilpasse seg?

#### Avslutning

17. Har det dukket opp noe underveis som kan utdypes?
18. Er det noe informanten ønsker å legge til eller utdype?

### **Vedlegg III: Intervjuguide nyansatt**

#### Generelle spørsmål

1. Hva er din stilling og hvor lenge har du har vært ansatt?
2. Hvordan utdannelse har du?
3. Kan du gi en kort beskrivelse av dine arbeidsoppgaver?
4. Kan du fortelle litt om selskapet?
  1. Verdier

#### Introduksjon

5. Hva tenker du når du hører ordet onboarding?
6. Hva er ditt inntrykk av onboarding?
7. Har du erfaringer med onboarding fra tidligere?
  1. Hvis ja, hvordan har dette vært forskjellig fra onboarding i firmaet?
8. Det er mye å sette seg inn i som nyansatt, kan du fortelle om hvordan du opplevde programmet da du gikk gjennom det?
9. Er det noen aktiviteter eller deler av programmet du husker spesielt godt?
10. Var det obligatorisk å delta?
  1. Fikk du noe informasjon rundt hva som skjedde hvis man ikke ønsket å delta?
11. Dersom ordningen hadde blitt avvirket, hvilke konsekvenser tror du dette ville hatt?
12. Hvor foregikk de ulike aktivitetene da du deltok på onboardingprogrammet?
  1. Hvorfor tror du det foregikk akkurat der?
13. Da du var en del av programmet, hvilke deler/aktiviteter anså du som mest nyttig for deg?

#### Motivasjonen bak onboarding

14. Hvorfor har dere et onboardingprogram i bedriften?
15. Hva tror du er hensikten med onboarding?
16. Mye av onboarding handler om kultur. Hvordan opplevde du det å bli en del av kulturen i bedriften?
  1. Hva har vært utfordrende?
  2. Hva har vært mindre utfordrende?
17. Var verdiene til selskapet implementert i onboardingprogrammet?

## Avslutning

1. Har det dukket opp noe underveis som kan utdypes?
2. Er det noe informanten ønsker å legge til eller utdype?